

UNIVERSITÉ NICE SOPHIA ANTIPOLIS
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES DE NICE

Laboratoire Groupe de Recherche Management - EA 4711
École Doctorale Droit Et Sciences Politiques Economiques et de Gestion - ED 513

**Mesure de la performance, système d'incitation et assignation des
droits décisionnels : une analyse de la performance sous le prisme
du design organisationnel**
Le cas du secteur hôtelier en région PACA

Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement

le 11 décembre 2014 par

Nathalie BÉNET

Jury :

Monsieur Gérald NARO

Professeur à l'Université Montpellier 1

Rapporteur

Madame Claude PECHEUX

Professeur à l'Université Catholique de Louvain

Rapporteur

Madame Véronique MALLERET

Professeur à l'École HEC Paris

Suffragant

Madame Nadine TOURNOIS

Professeur à l'Université Nice Sophia Antipolis

Suffragant

Madame Aude DEVILLE

Professeur à l'Université Nice Sophia Antipolis

Directeur de recherche

Monsieur Marc FILSER

Professeur à l'Université de Bourgogne

Directeur de recherche

*L'université n'entend pas donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises
par cette thèse.*

Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Je souhaiterais remercier très sincèrement mes directeurs de thèse, le Professeur Aude Deville et le Professeur Marc Filser. Je les remercie pour leur confiance, leur patience mais aussi parce que j'ai beaucoup appris à leur contact et je leur en suis vraiment reconnaissante.

Je souhaite adresser mes remerciements aux membres du jury qui ont me font l'honneur d'évaluer ce travail. Je remercie le Professeur Gérard Naro et le Professeur Claude Pecheux pour avoir accepté d'être membres du jury de soutenance en tant que rapporteurs. Je remercie le Professeur Véronique Malleret et le Professeur Nadine Tournois de l'honneur qu'elles me font en acceptant d'être membres de mon jury.

À l'issue de ces quatre années, je peux affirmer que l'aboutissement de cette recherche est le résultat de toutes les rencontres que j'ai pu faire. Je tiens tout d'abord à remercier le Professeur Maurice Gosselin, le Professeur Jean-François Henri, et le Professeur Marc Journeault de l'Université de Laval à Québec pour avoir accepté de m'accueillir lors d'un séjour à l'École de Comptabilité de Laval. Je remercie aussi le Professeur Michel Magnan de l'Université de Concordia à Montréal et le Professeur Samuel Sponem de HEC Montréal qui m'ont permis de présenter mes travaux de thèse. Je remercie également le Professeur Claudine Mangen de l'Université de Concordia pour le temps qu'elle m'a consacré lors de son séjour à l'Université de Nice.

Mon séjour au Canada n'aurait pas été possible sans le concours de la FNEGE et plus particulièrement du programme CEFAG, pour lequel je tiens à remercier sincèrement le Professeur Cédric Lesage et le Professeur Xavier Lecocq. Cette expérience a été extrêmement riche en enseignement.

Je souhaite adresser mes remerciements à l'équipe de l'Université de Bourgogne et du CREGO pour m'avoir accueilli lors des séminaires d'avancement des thèses de marketing. Je tiens particulièrement à remercier le Professeur Jean-Luc Herrmann, dont la discussion au mois de juin dernier a réellement constitué un déclencheur, et le Professeur Dominique Bourgeon-Renault pour sa disponibilité et son accueil.

Mes remerciements vont aux membres du laboratoire GRM et de l'IAE de Nice. Chacune de ces personnes a contribué à sa manière à l'aboutissement de cette thèse. Je pense à Philippe Luu, Bernard Olivero, Véronique Pérès, Robert Teller, Damien Bo, Dominique Dufour, Aymen Smondel, Pierre Teller, Jacques Spindler, David Huron. J'adresse tout particulièrement mes remerciements à Manuela Bardet pour son soutien et ses conseils. Je remercie très chaleureusement l'ensemble des membres (ou anciens membres) de l'équipe administrative de l'IAE de Nice, pour leur confiance et pour les bons moments partagés : Michèle Krief, Chantal Onteniente, Patricia Dalloni, Dominique Ceravolo, Magalie Ceravolo, Jérémiah Turrini, Virginie Badamo, Arielle Ollier.

Je souhaiterais remercier mes camarades doctorants, de Nice et d'ailleurs, que j'ai eu la chance de rencontrer lors de ces quatre années de thèse. Élodie, Dafina, Mathieu, Franck, Ani, Séb, Didier, merci car cette thèse n'aurait pas été ce qu'elle a été sans vous. Merci pour votre aide et votre soutien. Je tiens aussi à remercier les doctorants avec qui j'ai partagé l'expérience du CEFAG : Paul, Lucie, Mélia, Laura, Julien, André, Frédérick, Romain, Anna, Hélène, Jennifer, et tout particulièrement Lucrèce et Emma. Cela fait maintenant un moment que l'on se connaît et j'espère toujours vous retrouver en congrès !

Finalement, je tiens à exprimer toute ma gratitude et mon affection à mes amies : Laure, Laurence, Sarah, Sylvie, Astrig ; à ma famille, ma mère, ma sœur qui m'ont toujours soutenue et sans qui je n'aurais pu arriver jusque-là, Bernard, Alex, Vincent, Romy ; et à Sébastien.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	7
CHAPITRE INTRODUCTIF - CADRE CONTEXTUEL DE LA THÈSE : LE SECTEUR HÔTELIER	17
SECTION 1 - CONTEXTE D'ANALYSE DE LA THÈSE	19
SECTION 2 - REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONTRÔLE DE GESTION DES ACTIVITÉS HÔTELIÈRES	45
CONCLUSION DU CHAPITRE INTRODUCTIF	58
PARTIE 1 - FONDEMENTS DE LA THÈSE ET DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES	60
CHAPITRE 1 - REVUE DE LA LITTÉRATURE ET FONDEMENTS THÉORIQUES.....	63
SECTION 1 - LES SYSTÈMES DE CONTRÔLE DE GESTION : REVUE DE LITTÉRATURE	65
SECTION 2 - FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA THÈSE.....	93
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	120
CHAPITRE 2 - PRÉSENTATION DU MODÈLE ET DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES .	124
SECTION 1 - REVUE DE LITTÉRATURE ET PROPOSITION DU MODÈLE.....	126
SECTION 2 - DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES	160
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	182
PARTIE 2 - PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE	185
CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE ET MESURES DES CONSTRUIITS	188
SECTION 1 - ÉTUDE QUALITATIVE ET DÉVELOPPEMENT DE LA MESURE DE LA PROPOSITION DE VALEUR.....	190
SECTION 2 - CHOIX DE L'ÉCHANTILLON ET MESURE DES VARIABLES.....	210
CONCLUSION DU CHAPITRE 3	252
CHAPITRE 4 - RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION	256
SECTION 1 - MÉTHODOLOGIE ET TESTS PRÉLIMINAIRES.....	260
SECTION 2 - TEST DES HYPOTHÈSES ET RÉSULTATS	290
CONCLUSION DU CHAPITRE 4	321
CONCLUSION GÉNÉRALE	326
BIBLIOGRAPHIE	335
LISTE DES ANNEXES	353
LISTE DES FIGURES	367
LISTE DES TABLEAUX	368
TABLE DES MATIÈRES.....	371

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes », Henry Ford

Une publication actuelle de Hilman et Kaliappen (2014), qui se place dans le contexte hôtelier de la Malaisie, met en exergue l'importance du contrôle de gestion dans le management des ressources humaines en contact avec la clientèle. La question de l'incitation et du pilotage du personnel en contact avec la clientèle est une problématique importante au plan international, et l'est d'autant plus dans le secteur hôtelier en France, et en région Provence Alpes Côte d'Azur (notée PACA dans la suite du texte) en particulier. En effet, le secteur hôtelier en France représente une part importante de l'économie touristique. La région PACA concentre dans ce cadre 12% de la population hôtelière du pays, se plaçant à la deuxième place selon le critère de la capacité d'hébergement après l'Ile de France. Elle constitue la première région française, en termes de volume de nuitées touristiques françaises et étrangères, et a une importance dans l'économie locale puisqu'elle concentre plus de 20% des emplois touristiques¹. La performance des hôtels constitue ainsi un enjeu majeur.

La performance et son évaluation peuvent être considérées comme des conditions nécessaires au succès d'une organisation. Elles constituent un champ de recherche conséquent en contrôle de gestion. Cette thèse porte sur les systèmes d'incitation et les mesures de performance des organisations hôtelières. La question de la performance est largement traitée, notamment au travers des **systèmes de contrôle de gestion**. Elle peut être envisagée selon différents angles d'analyse. Différents niveaux décisionnels peuvent être considérés : il s'agit de distinguer la performance organisationnelle (celle de l'organisation au niveau global) et la performance opérationnelle (celle d'entités décisionnelles au niveau local). Différentes approches de la valeur du service hôtelier proposé peuvent être étudiées : il peut être distingué la valeur voulue par les organisations réalisée par les salariés selon des standards de la valeur perçue par la clientèle. Dans le secteur des services et dans le secteur hôtelier tout particulièrement, la valeur perçue par les clients est un facteur clé de succès, et la **réputation** est primordiale. Ce secteur a toujours fait l'objet d'une forte tradition de bouche-à-oreille. Ce phénomène s'est accéléré avec l'essor de la sollicitation par les clients de sites internet dédiés (Tripadvisor,

¹ Insee, Chiffres clés du tourisme pour l'année 2012.

Booking.com, ou encore Expedia). Ces sites visent à recueillir les avis des clients ce qui renforce le phénomène de bouche-à-oreille. Ce dernier s'est ainsi considérablement « industrialisé » et a une réelle influence sur la réputation des hôtels.

Cela implique pour les hôteliers d'afficher et de gérer un positionnement clair permettant de s'assurer une place sur le marché face aux concurrents directs. Sainaghi (2010) souligne que « *l'orientation marché* » est un positionnement stratégique généralement partagé par les établissements hôteliers. Ce concept indique que le succès de l'organisation dépend de sa capacité à créer de la valeur pour le client. Plus précisément, choisir une stratégie fondée sur une orientation marché signifie la recherche de la création de valeur pour le client comme avantage concurrentiel (Cruz, 2007 ; Sainaghi, 2010 ; Mattimoe et Seal, 2011). Dans l'hôtellerie, l'orientation marché se traduit de différentes manières : le luxe et le haut de gamme, l'hôtellerie économique ou « hôtel budget », les hôtels liés au divertissement (les hôtels-clubs, les hôtels de parc d'attractions), les hôtels verts aussi appelés « *eco-lodging* », ou encore les hôtels boutique (offrant un service personnalisé et un décor particulier, authentique ou design par exemple).

Différents leviers d'action sont à la disposition du manager hôtelier dans la mise en œuvre de l'orientation marché. L'un de ces leviers critiques est le facteur humain, les **hommes** composant ces organisations, et plus particulièrement le personnel en contact avec la clientèle (Eiglier et Langeard, 1987 ; Eiglier, 2004 ; Jougleux, 2006 ; Malleret, 2006 ; Wilkins et al., 2007). La littérature dans le domaine des services met en exergue l'importance du personnel en contact avec la clientèle, car il constitue une ressource clé pour assurer la qualité du service et la satisfaction client dans le processus de production du service ou « *servuction* » (e.g. Berry, 1980 ; Eiglier et Langeard, 1987 ; Zeithaml et Bitner, 2003 ; Robinot, 2007). En effet, le personnel en contact avec la clientèle est co-producteur du service avec cette dernière et, également co-producteur de la valeur du service délivré. Des études menées par les observatoires dédiés au tourisme dans la région Provence Alpes Côte d'Azur (PACA)² et le Comité de modernisation de l'hôtellerie française³ révèlent deux faiblesses dans le processus d'offre de services touristiques. Tout d'abord, il s'agit d'un problème de fidélisation du personnel. En effet, les hôteliers font face à un problème de turn-over important du personnel

² Rapport du Comité Régional du Tourisme (CRT) Provence Alpes Côte d'Azur sur la satisfaction des clientèles (2010).

³ Étude sur les habitudes, les attentes et les comportements d'achats des clientèles hôtelières réalisée pour le Comité pour la modernisation de l'hôtellerie française (2009).

en contact avec la clientèle. Ce turn over s'explique seulement en partie par la mobilisation de personnel saisonnier. Ensuite, il s'agit d'un problème d'insatisfaction déclarée par une partie de la clientèle. L'étude du Comité pour la modernisation de l'hôtellerie française fait état de 39% de clients hôteliers peu ou pas satisfaits de l'accueil et de l'écoute dans les hôtels.

Dans ce cadre, il est nécessaire de lier la performance des organisations hôtelières avec la performance du personnel en contact avec la clientèle, la satisfaction des clients et la valeur du service. Sont repris ici les différents angles d'analyse de la performance : performance organisationnelle, performance opérationnelle, valeur du service voulu par l'organisation et produit par le personnel en contact avec la clientèle, et valeur perçue par le client. Les systèmes de contrôle de gestion interviennent dans la mise en relation de ces variables. La littérature sur les systèmes de contrôle de gestion met en exergue l'importance pour le manager de pouvoir mettre en œuvre des outils de contrôle locaux permettant d'assurer la bonne performance de ces employés (e.g. Bouquin, 2010). Elle montre aussi que cette question est d'autant plus critique qu'elle est liée à la mesure et à l'appréciation d'un output fortement immatériel : la performance dans la relation de service. Il apparaît que les outils de contrôle de gestion dans le secteur des services ne sont souvent que des adaptations des outils du secteur industriel, et ne prennent pas en compte les particularités de ces activités (Malleret, 2006 ; Berland et Gervais, 2008 ; Deville et Leleu, 2010 ; Meyssonier, 2012).

Eiglier (2004) souligne le fait que le personnel en contact avec la clientèle est généralement un personnel qui se trouve en bas de la hiérarchie mais qu'il est cependant essentiel de considérer et de récompenser car son rôle est prépondérant dans la co-production du service. L'analyse de la littérature qui porte sur les systèmes de contrôle de gestion dans le secteur des services amène ainsi à porter l'attention sur le système d'incitation (Brickley et al., 2008). Ce contrat de récompense est fondé sur l'atteinte d'objectifs, eux-mêmes exprimés par des mesures de performance. Le système d'incitation et le système de mesure de la performance permettent à eux deux l'alignement des intérêts des employés avec ceux de l'organisation.

FONDEMENTS ET PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

Cette recherche mobilise la théorie de l'agence. Elle fournit un cadre théorique riche qui permet d'avoir une vue élargie des systèmes de contrôle de gestion par la prise en compte des conflits d'intérêts, des problématiques liées aux incitations, et des mécanismes permettant le

contrôle de ces problèmes incitatifs (Lambert, 2001). Lambert (2007) indique que la théorie de l'agence est utilisée dans les recherches en comptabilité pour répondre à deux questions : « (i) comment les caractéristiques des systèmes d'information, comptables et d'incitation affectent (réduisent ou dégradent) les problèmes incitatifs ? et (ii) comment l'existence des problèmes d'incitation affecte-t-elle le design et la structure des systèmes d'information, comptables et d'incitation ? » (2007, p. 247). Notre travail s'inscrit dans cette littérature en analysant le design organisationnel des structures hôtelières en région PACA.

Les recherches liées aux enjeux de l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion (e.g. Jensen et Meckling, 1992 ; Brickley et al., 2008) mettent en lumière que ces derniers font partie intégrante du **design organisationnel** (appelé règles du jeu organisationnelles par Jensen et Meckling (1992) ou encore architecture organisationnelle par Brickley et al. (2008)). Le design organisationnel est ainsi composé des systèmes d'assignation des droits décisionnels, des systèmes de mesure de la performance et des systèmes d'incitation. La littérature s'accorde ici sur le fait que ces trois éléments sont ainsi en interaction et sont interdépendants, mais la nature de ces relations est relativement incertaine et souffre de l'absence de test empirique.

Toutefois, les trois composantes du design organisationnel (assignation des droits de décision, système de mesure de la performance et système d'incitation) font l'objet de consensus dans la littérature. Ainsi, il est généralement accepté que c'est à partir de la répartition des droits décisionnels que le système d'incitation est construit (Jensen et Meckling, 1992 ; Brickley et al., 2008). Le système de mesure de performance est dédié au contrôle des actions du personnel dans l'atteinte des objectifs fixés. Ces objectifs sont déclinés de la stratégie de l'organisation. C'est par le système d'incitation et le système de mesure de performance que le déploiement stratégique est réalisé. Une mise en relation pertinente du système d'incitation et du système de mesure de la performance apporte des qualités informatives aux mesures de la performance sur les actions du personnel (Hölmstrom, 1979 ; Ittner et al., 1997). La littérature souligne la pertinence de l'utilisation de mesures non financières de la performance pour estimer les activités de service qui sont par nature intangibles (e.g. Banker et al., 2000 ; Kelly, 2007). Ces mesures non financières sont des indicateurs permettant d'estimer la performance de l'organisation sur des dimensions relevant notamment de la qualité du service, de la satisfaction client, ou encore de la productivité (Ittner et al., 2003b ; Luft et Shields, 2007).

Les systèmes de contrôle de gestion dans les organisations hôtelières constituent l'objet de cette thèse. Plus précisément, l'attention est portée sur la mise en œuvre du design organisationnel qui comprend la répartition des droits décisionnels et les systèmes de contrôle de gestion dédiés au personnel en contact avec la clientèle. Ces derniers sont eux-mêmes déclinés en système d'incitation et système de mesure de la performance. Ce travail se propose ainsi d'analyser la structure du design organisationnel et son influence sur la performance.

Le premier point vise à comprendre la **relation entre les composants du design organisationnel dans le contexte particulier des organisations hôtelières**. Ainsi, pour le personnel en contact avec la clientèle, la relation entre l'assignation des droits décisionnels, le système d'incitation et le système de mesure de la performance est étudiée. Le choix de porter l'attention sur le personnel en contact avec la clientèle provient du constat qu'il co-produit avec le client le service livré par la structure hôtelière. Le deuxième point porte sur **l'orientation marché (décision stratégique liée à la valeur voulue pour le client par l'organisation hôtelière) et le design organisationnel**. Nous étudions si le niveau de service voulu par l'entité hôtelière influence le design organisationnel et ainsi l'outil de contrôle. Le troisième point concerne **l'importance de l'utilisation de mesures non financières dans les systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle**. Nous estimons l'influence des mesures non financières sur la performance des structures hôtelières.

Plus précisément, nous déclinons cette problématique générale en trois sous-questions de recherche :

- **Question 1 : Quels sont les liens entre les composantes du design organisationnel appliquées au management du personnel en contact avec la clientèle ?**
- **Question 2 : Quels sont les liens entre le design organisationnel et la valeur du service voulue par l'organisation hôtelière ?**
- **Question 3 : Quels sont les liens entre l'importance de l'utilisation des mesures de performance non financières dans le système d'incitation et la performance organisationnelle des structures hôtelières ?**

CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Plusieurs contributions sont attendues de ce travail :

- une **contribution théorique** à la littérature en proposant une définition des systèmes de contrôle de gestion à travers la grille d'analyse de la théorie de l'agence,
- une **contribution conceptuelle** en introduisant comme traduction des orientations stratégiques des organisations de service un concept issu de la littérature marketing - *la valeur de consommation* -,
- une **contribution méthodologique** en développant une échelle de mesure pour estimer l'assignation des droits décisionnels,
- une **contribution empirique** en répondant à la piste de recherche énoncée par Merchant (2010) qui souligne le manque de travaux empiriques dédiés à l'analyse de la capacité des systèmes d'incitation à aligner les objectifs de l'agent avec ceux du principal,
- une **contribution managériale** en formulant des propositions destinées aux directeurs d'hôtel pour améliorer le système d'incitation du personnel en contact avec la clientèle.

Contribution théorique : un apport à la littérature sur les systèmes de contrôle de gestion

Cette recherche est ancrée en contrôle de gestion, et plus particulièrement considère les systèmes de contrôle de gestion des organisations de service. Une revue de la littérature dans ce domaine met en lumière qu'il n'existe pas de définition communément admise des systèmes de contrôle de gestion. Néanmoins, l'ensemble des chercheurs s'accorde sur le caractère central des concepts d'assignation des droits décisionnels, de contrôlabilité et de performance, quel que soit le courant théorique mobilisé. Ce constat amène à considérer la théorie de l'agence, qui considère l'ensemble de ces éléments et qui place la mesure de la performance au cœur du système de contrôle.

Contribution conceptuelle : un enrichissement du lien entre contrôle de gestion et marketing

Cette recherche intègre des éléments théoriques issus de la littérature marketing afin de pallier certaines limites admises de la littérature en contrôle de gestion. Le second fait référence à la mobilisation du concept de valeur. Malleret (2009) montre la tension pour le contrôle de gestion de la mesure du couple coûts-valeur. L'auteur met l'accent sur la pertinence et la nécessité de mobiliser les travaux en marketing pour comprendre et appréhender la valeur pour le client. Nous nous appuyons sur les travaux en marketing portant sur la valeur de consommation d'Holbrook (1999). Celle-ci représente la valeur d'une consommation perçue par le client et nous proposons d'utiliser les fondements de ce concept afin de traduire les orientations stratégiques orientées marché des hôtels et d'établir la valeur voulue par l'organisation : la proposition de valeur.

Contribution méthodologique : développement d'échelles de mesure

Ce travail vise à développer des instruments de mesure adaptés au secteur hôtelier liés d'une part à l'assignation de droits décisionnels au personnel en contact avec la clientèle, et d'autre part à la proposition de valeur hôtelière. Concernant cette dernière, nous adoptons une démarche originale en prenant en considération la valeur perçue par les clients pour construire une échelle de mesure de proposition de valeur sur laquelle les hôteliers peuvent s'évaluer.

Contribution empirique : apport du contexte français

Cette recherche propose le test d'hypothèses qui n'ont pas ou peu été explorées dans le contexte français. Merchant (2010) met en exergue la faiblesse des études empiriques ancrées en théorie de l'agence, et leur difficulté à montrer le rôle des incitations dans l'alignement des objectifs du principal et de l'agent. Berland et Gervais (2008), dans leur papier faisant état d'un bilan de la recherche en contrôle de gestion, établissent que très peu de travaux ont été publiés sur les systèmes d'incitation dans les revues francophones. Les auteurs s'interrogent donc sur la validité de ces pratiques dans un contexte français, où le travail et la rémunération sont strictement encadrés par la loi. Ils mettent par ailleurs en lumière que les travaux sur les systèmes de mesure de la performance sont plus développés dans les revues anglo-saxonnes. Nous proposons une étude qui considère ces éléments et teste les relations entre les composantes du design organisationnel dans le contexte de la France.

Contribution managériale : propositions destinées aux hôteliers

Ce travail de thèse vise à formuler des propositions destinées aux directeurs d'hôtels afin d'améliorer les systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle. Plus précisément, la littérature empirique liée à l'influence de l'utilisation des mesures non financières de performance dans les systèmes d'incitation est encore limitée (e.g. Ittner et al., 2003b ; Moers, 2006). Nous apportons des résultats dans le cadre particulier de l'hôtellerie.

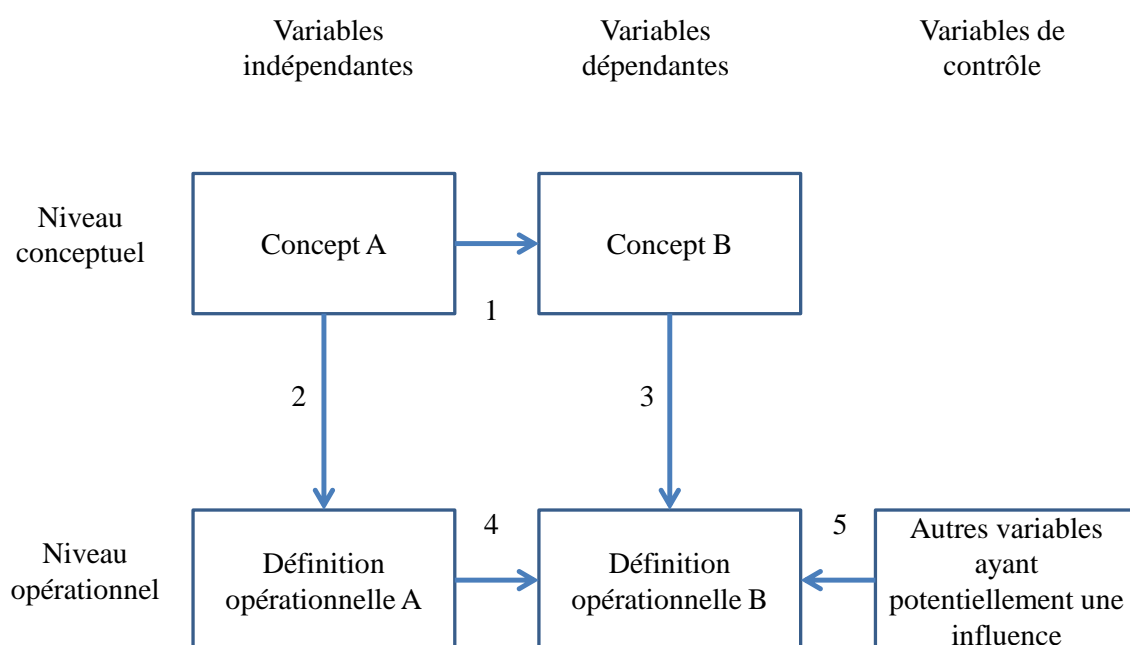
PRÉSENTATION DU PLAN DE LA THÈSE

Cette recherche suit une démarche hypothético-déductive, et nous nous appuyons sur les préconisations de Libby et al. (2002), modélisées en figure 0.1 ci-dessous, pour décrire les étapes de notre démarche. Cette figure présente le processus de définition et d'opérationnalisation des concepts d'un modèle de recherche. Il convient dans un premier temps (flèche 1) d'établir le lien entre la théorie et le développement des hypothèses. La théorie doit permettre de suggérer une réponse attendue à une question de recherche mobilisant des concepts théoriques. Cette réponse est opérationnalisée par le développement d'un certain nombre d'hypothèses. Dans un deuxième temps (flèches 2 et 3), les concepts théoriques mobilisés doivent être liés à leur mesure, au travers de variables indépendantes et dépendantes. Dans un troisième et dernier temps (flèches 4 et 5), l'étude statistique des liens entre les variables indépendantes et dépendantes, et la prise en considération dans ce cadre de possibles variables de contrôle, amènent à considérer les résultats de la recherche. Cela conduit au rejet ou non des hypothèses et à apporter une réponse à la question de recherche.

Cette recherche se veut intégratrice afin de prendre en considération les caractéristiques spécifiques du secteur des services dans la modélisation du design organisationnel, de la performance et de la proposition de valeur hôtelière. Préalablement au développement, nous exposons dans un **chapitre introductif** le cadre contextuel de la recherche, le secteur hôtelier, car la complexité de ce secteur d'activité nécessite de mobiliser deux disciplines : le contrôle de gestion et le marketing. La suite du travail s'organise en deux parties, chacune composée de deux chapitres.

En référence aux préconisations de Libby et al. (2002), nous traitons ainsi les considérations du niveau conceptuel dans la **première partie** de cette recherche. Plus précisément, le **premier chapitre** a pour objet de passer en revue les fondements de ce travail, ancrés dans la littérature sur les systèmes de contrôle de gestion, et de proposer la théorie de l'agence comme un cadre théorique pertinent dans l'étude de ces derniers. À partir de cet ancrage théorique, le **deuxième chapitre** vise à passer en revue la littérature afin de proposer un modèle de recherche original et de développer les hypothèses sous-jacentes.

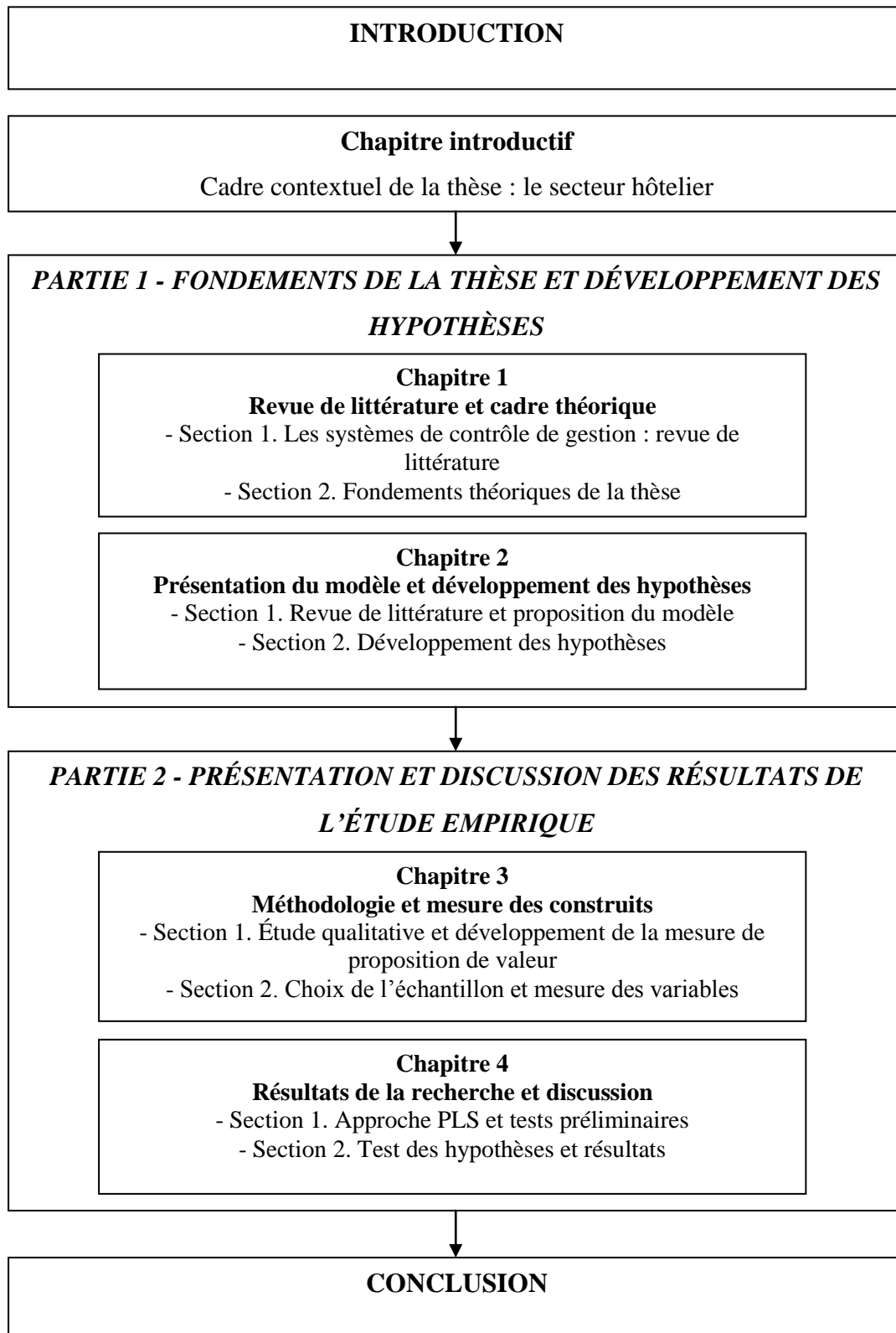
Figure 0.1 - Structure de validité prédictive de Libby et al. (2002, p. 795)



Nous traitons les considérations du niveau opérationnel dans la **deuxième partie** de ce travail. Le **troisième chapitre** a pour objet d'aborder les aspects méthodologiques et d'opérationnaliser les concepts du modèle. Pour cela, nous nous appuyons sur une étude qualitative afin de construire notre échelle de mesure de la proposition de valeur hôtelière, et sur la littérature antérieure. Le **quatrième et dernier chapitre** présente les traitements statistiques effectués et propose une discussion des résultats obtenus et une mise en perspective avec la littérature antérieure.

La figure 0.2 ci-dessous présente l'organisation de la thèse.

Figure 0.2 - Plan de la thèse



CHAPITRE INTRODUCTIF - CADRE CONTEXTUEL DE LA THÈSE : LE SECTEUR HÔTELIER

INTRODUCTION

Ce chapitre a pour objet de présenter le cadre contextuel de la recherche, le secteur hôtelier. Ce secteur d'activité a une importance toute particulière en France, première destination touristique mondiale. Le tourisme a un poids important dans l'économie française, attirant 8,2% des touristes internationaux. L'hôtellerie est considérée dans ce cadre comme une ressource critique car elle permet d'assurer le succès de cette industrie (Nasution et Mavondo, 2008). La littérature souligne que le secteur hôtelier constitue une activité de service particulièrement intéressante à étudier et ceci pour plusieurs raisons (Chenhall, 2003 ; Dittman et al., 2009 ; Sainaghi, 2010) :

- Ce secteur a fait l'objet d'une forte croissance économique pour atteindre un certain niveau de maturité du marché. Cela permet l'examen de questions liées au design et aux systèmes de contrôle (Dittman et al., 2009).
- C'est un secteur qui est sujet aux évolutions technologiques et à une forte intensité concurrentielle.

L'intérêt de cette présentation de l'hôtellerie est de comprendre les tenants et les aboutissants de ce contexte d'analyse. Les hôtels ont un certain nombre de caractéristiques qu'il convient de prendre en compte lors de l'étude de leurs systèmes de contrôle, car elles sont susceptibles d'influencer la mise en œuvre du contrôle de gestion et la performance. La complexité de ce secteur d'activité amène à fonder cette recherche sur des littératures complémentaires ancrées en contrôle de gestion et en marketing. Nous mobilisons (1) la littérature en marketing pour définir et présenter des concepts tels que l'activité de service et l'orientation marché, centraux dans ce travail, et (2) la littérature en contrôle de gestion qui donne un éclairage pertinent sur la performance des établissements hôteliers et leurs pratiques de contrôle. En complément de

la littérature académique, ce développement s'appuie sur des données collectées auprès d'organes économiques, tels qu'Atout France et l'Insee, afin de considérer les particularités du contexte hôtelier français.

La section 1 a pour objet de présenter les organisations hôtelières. Premièrement, nous détaillons les enjeux de ce secteur d'activité au travers des problématiques de positionnement des établissements (positionnement réglementaire, les étoiles, et positionnement en termes d'orientation marché, qui fonde l'avantage concurrentiel sur la création d'une valeur supérieure pour les clients) et de formes organisationnelles (indépendant, indépendant adhérent à une chaîne volontaire, filiale de chaîne, franchisé de chaîne). Deuxièmement, nous présentons l'activité de production de service des hôtels. Nous mobilisons les cinq composantes de la servuction - « processus de production des services » - mises au jour par Eiglier et Langeard (1987) pour structurer cette description : il s'agit des clients, du support physique, du personnel en contact direct avec la clientèle, du service hôtelier, et du système d'organisation interne. La description de ces cinq éléments de la servuction met en lumière que le service hôtelier est constitué d'un service principal accompagné de services et biens annexes. La clientèle, très diverse, est volatile. En outre, le management d'un hôtel implique la gestion d'un patrimoine immobilier et mobilier important et la mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines adéquate pour assurer la qualité de service. Le personnel en contact avec la clientèle a une importance toute particulière car il est le co-producteur du service avec le client. Le système d'organisation interne joue un rôle primordial de support dans le bon déroulement de la prestation hôtelière. Finalement, la section 1 permet de mettre en lumière les facteurs « contingents » à ce secteur d'activité et d'identifier des variables de contrôle qu'il est nécessaire de prendre en considération dans le test d'un modèle concernant les organisations hôtelières.

La section 2 constitue une revue de littérature du pilotage de la performance hôtelière. Dans un premier temps, nous définissons le concept même de performance au travers de la littérature en contrôle de gestion. Celui-ci est complexe et contingent. Nous définissons plus particulièrement la performance hôtelière qui est considérée comme multidimensionnelle - financière et non financière -, impliquant spécifiquement deux parties prenantes, les clients et les employés. Dans un second temps, nous passons en revue les différents outils de pilotage de cette performance hôtelière. Il s'agit des budgets, du reporting (et notamment le reporting financier), du benchmarking et des systèmes d'incitation. Ces différents outils apparaissent

comme étant largement uniformisés sous l'impulsion d'un référentiel de contrôle de gestion dont les normes ont été diffusées notamment par les grands groupes hôteliers. La section 2 permet finalement de mettre en lumière les caractéristiques des systèmes de contrôle de gestion des hôtels qu'il convient de prendre en considération pour construire un modèle conceptuel et développer les hypothèses sous-jacentes.

SECTION 1 - CONTEXTE D'ANALYSE DE LA THÈSE

Cette section présente les particularités organisationnelles et opérationnelles du secteur hôtelier. D'un point de vue **organisationnel**, ce descriptif permet d'établir les caractéristiques de l'hôtellerie. Ce secteur est soumis à une réglementation de la part des instances gouvernementales. Fondée sur un classement étoilé, elle représente un enjeu car elle permet de communiquer au client la gamme de services offerts par l'hôtel. Cela a notamment pour incidence une concurrence fondée sur les prix et/ou la qualité. Cependant, le classement étoilé présente un certain nombre de limites à représenter de manière fidèle le niveau de service hôtelier réellement produit. Ces limites impliquent pour les hôtels d'afficher et de gérer un positionnement clair permettant de s'assurer une place sur le marché local et face aux concurrents directs. Dans ce cadre, l'orientation marché est un élément important de la stratégie des hôtels (e.g. Cruz, 2007) et constitue pour la suite de cette recherche une variable déterminante dans la mise en œuvre des systèmes de contrôle de gestion. Il en résulte une hétérogénéité des établissements qui ont toutefois des caractéristiques organisationnelles communes. En effet, ce secteur a pour particularité la coexistence de différentes gouvernances et différents gouvernements. Nous retenons dans ce cadre le concept de « *forme organisationnelle* », représentant l'alliance d'un mode de gouvernance et d'un mode de management (Dittman et al., 2009). Les hôtels adoptent ainsi différentes formes organisationnelles : nous retenons ici les indépendants, regroupés en chaînes volontaires ou non, les filiales de chaînes hôtelières, et les franchises. Ces différentes formes constituent une variable de contrôle centrale dans l'étude des hôtels car elle a une influence sur le management des activités de l'hôtel (Sainaghi, 2010).

D'un point de vue plus **opérationnel**, nous présentons les caractéristiques de l'activité hôtelière. Les hôtels ont une activité de service (e.g. Dittman et al., 2009) et en possèdent

donc les spécificités. Notre travail fait référence ici à la littérature marketing car elle fournit les éléments théoriques de compréhension inhérents à ce secteur d'activité. La littérature en marketing des services met en lumière que les caractéristiques des services sont au nombre de quatre : l'intangibilité du service, l'hétérogénéité du service, l'inséparabilité de la production et de la consommation du service, et la périssabilité du service⁴ (e.g. Berry, 1980 ; Zeithaml et al., 1985 ; Zeithaml et Bitner, 2003). L'étude de ces particularités amène à considérer le processus de production des services ou « *servuction* » (Eiglier et Langeard, 1987). La servuction s'appuie sur cinq éléments critiques (les clients hôteliers, le support physique, le personnel en contact avec la clientèle, le service hôtelier, et le système d'organisation interne). Nous nous appuyons sur ces éléments pour présenter l'activité hôtelière. Cette étude de la servuction permet de souligner que les établissements hôteliers (1) ont une forte intensité en capital et en travail - ce qui a une influence importante sur la structure des coûts -, et (2) opèrent avec des contraintes de capacité à court terme importantes et une clientèle relativement volatile - ce qui a une influence sur la structure des revenus -.

Cette première section décrit ainsi deux niveaux d'analyse dans le secteur hôtelier. Nous détaillons, dans une première sous-section, les particularités théoriques et empiriques du secteur hôtelier français. Ces dernières sont liées aux positionnements des établissements hôteliers et à l'adoption de certaines formes organisationnelles. Dans une seconde sous-section, nous présentons les caractéristiques de l'activité hôtelière. Nous nous adossons notamment à la littérature en marketing des services, et notre travail fait référence aux cinq éléments de la servuction pour décrire l'activité générée par les hôtels. Cette première section permet de mettre en exergue différentes variables de contrôle qu'il est impératif de prendre en compte dans l'étude du secteur hôtelier.

1. Contexte organisationnel des hôtels

Dans cette section, nous présentons les hôtels et leurs particularités organisationnelles. Nous exposons plus précisément les différents positionnements et formes organisationnelles des établissements hôteliers ainsi que leurs enjeux. Le secteur hôtelier est un marché réglementé (Dittman et al., 2009 ; Mattimoe et Seal, 2011). Dans le monde, les hôtels dits « *de tourisme* »

⁴ Il est à noter que ces caractéristiques sont remises en cause dans les travaux en marketing des services (Lovelock et Gummesson, 2004).

sont classés par les instances gouvernementales de chaque pays sur la base d'un référentiel national. La distinction se fait à partir d'un système étoilé, le nombre d'étoiles obtenues attestant d'un certain niveau de qualité et d'équipements. Cependant, le secteur hôtelier est aussi un marché soumis à de fortes pressions concurrentielles et à un dynamisme de plus en plus exacerbé ces dernières années (Dittman et al., 2009 ; Mattimoe et Seal, 2011). En effet, la technologie de production des services est considérée comme relativement simple, les barrières à l'entrée sont peu nombreuses, et la concentration géographique est forte (Dittman et al., 2009). La concurrence dans ce secteur d'activité est historiquement fondée sur les prix. Cette évolution du marché a amené les hôtels à se différencier et la concurrence se fonde aujourd'hui sur un rapport entre la qualité de service proposée et le prix de la prestation. Ce critère de rapport qualité/prix apparaît être un facteur stratégique dans la réussite d'un hôtel et donne ainsi lieu à une « *importante guerre des prix* » (Dittman et al., 2009, p. 1355).

Les entreprises du secteur doivent donc être capables de se différencier de leurs concurrents sur le marché en affichant un positionnement clair et défini. Le positionnement a pour objectif, selon Pontier (1988, p. 3), « *la communication aux consommateurs de la personnalité* » d'un point de vente. Il en découle deux types de positionnements pour les hôtels : un positionnement en termes de classement hôtelier, c'est-à-dire le nombre d'étoiles obtenues, et un positionnement en termes d'orientation marché. Ce dernier point fait plus précisément référence à l'image et à la réputation des hôtels ou des marques hôtelières.

Les différents positionnements sont directement liés à la structure des établissements hôteliers. La littérature met en lumière que la gouvernance et le gouvernement des hôtels sont indissociables (e.g. Dahlstrom et al., 2009). Nous nous appuyons ici sur le concept de « *forme organisationnelle* » (Dittman et al., 2009) et nous retenons quatre modalités particulières, à savoir : les hôtels indépendants, les hôtels indépendants affiliés à une chaîne volontaire, les hôtels constitués en filiales de chaîne hôtelière, les hôtels franchisés. Dans cette sous-section, nous mettons donc premièrement en exergue les éléments théoriques et empiriques liés aux différents positionnements des hôtels sur le marché. Deuxièmement, nous présentons le concept théorique de forme organisationnelle et les différentes modalités qui coexistent dans l'hôtellerie.

1.1. Les positionnements des hôtels

Le secteur hôtelier est un secteur (1) règlementé, ce qui implique un positionnement au travers de l'attribution d'un classement étoilé par des instances gouvernementales, et (2) concurrentiel, ce qui implique un positionnement des établissements en termes d'orientation marché, et ainsi une gestion de l'image véhiculée par un hôtel. Nous exposons ces deux positionnements.

1.1.1. Le positionnement en termes de classement hôtelier

Dans le monde, les hôtels de tourisme sont classés par les instances gouvernementales de chaque pays sur la base d'un référentiel national tenant compte du confort, des installations, et du service. Ce référentiel permet d'attribuer une distinction à l'établissement attestant d'un certain niveau de qualité et d'équipements. Celle-ci se fait sur la base d'un système étoilé allant d'une à cinq étoiles, une étoile correspondant à une hôtellerie économique ou bas de gamme, et cinq étoiles correspondant à une hôtellerie de luxe, haut de gamme. Ce classement comporte un caractère de positionnement important car il permet à l'hôtel de définir une certaine étendue de services ou encore les gammes de prix. Il constitue ainsi une véritable stratégie : quel classement obtenir, avec quelles possibilités d'évolution à long terme.

Cependant, bien que les gouvernements fassent preuve d'une volonté d'harmonisation, les prestations hôtelières, à nombre d'étoiles équivalent, peuvent être très variables d'un pays à l'autre. L'étude de la littérature met en lumière les débats portant sur les classements hôteliers. Ils constituent un indicateur de la qualité de service des hôtels (López Fernández et Serrano Bedia, 2004 ; Nasution et Mavondo, 2008). Néanmoins, ils se fondent sur des critères très opérationnels liés à la présence ou non d'installations et de services spécifiques. Ce système montre ainsi des limites à représenter de manière fidèle l'expérience et le niveau réel de qualité de service délivré par un établissement. Les résultats sur la pertinence des classements hôteliers par les étoiles apparaissent contradictoires en fonction du pays à l'étude (e.g. López Fernández et Serrano Bedia, 2004 ; Nasution et Mavondo, 2008 ; Jeacle et Carter, 2011). Lopez Fernandez et Serrano Bedia (2004) étudient le contexte espagnol et mettent en lumière que les clients des hôtels de classe supérieure ont plus d'attentes. Les hôtels trois étoiles sont la catégorie la moins qualitative pour les clients, et les hôtels une étoile sont les mieux notés car les perceptions des clients sont supérieures à leurs attentes initiales. Au

contraire, Nasution et Mavondo (2008) montrent dans leur étude menée en Indonésie que la classification hôtelière constitue un bon indicateur de la valeur du service hôtelier.

La littérature concernant l'hôtellerie française, et notamment les aspects qualitatifs du classement étoilé, est limitée. D'un point de vue empirique, le secteur hôtelier français est un secteur réglementé soumis à la tutelle d'institutions gouvernementales. Il est régi depuis juillet 2012 par un nouveau classement étoilé. Cette réforme a pour objectif de faire correspondre les hôtels aux normes internationales actuelles et de favoriser une harmonisation et une modernisation du parc hôtelier. Ce nouveau référentiel implique un certain nombre de changements et notamment introduit (1) une nouvelle catégorie, les établissements cinq étoiles qui n'existaient pas en France jusqu'alors, et (2) une plus grande prise en compte dans les hôtels de considérations éthiques et liées au développement durable. Pour être homologué « Tourisme », un hôtel doit faire l'objet d'un arrêté préfectoral. Chaque hôtel est classé pour cinq ans dans l'une des cinq catégories (de une à cinq étoiles) par un organisme accrédité, Atout France, sur demande de la direction de l'établissement. Les critères à respecter pour tous les hôtels et pour chacune de ces catégories sont stricts et définis par l'arrêté du 23 décembre 2009. Ils sont fonction des niveaux de confort, d'équipement et de services, et se fondent sur un système à points obtenus sur la base de 246 critères, obligatoires ou non selon la catégorie visée. Quel que soit le classement souhaité, un hôtel demandant à être classé s'engage à respecter certaines dispositions :

- Un accueil soigné dans un établissement propre et entretenu,
- Une information complète et fidèle sur les prestations de l'établissement,
- Le traitement et le suivi des réclamations reçues dans l'établissement,
- Une équipe sensibilisée à l'accueil des clients en situation de handicap et au développement durable.

Le tableau I.1 ci-dessous présente la composition du secteur hôtelier français. Suite à la mise en œuvre définitive du nouveau référentiel, les hôteliers ont donc l'obligation de demander un nouveau classement, sous peine de ne plus pouvoir afficher un nombre d'étoiles. Or, au 31 décembre 2012, sur les 619 300 chambres éligibles au nouveau classement, 138 000 n'ont pas fait de demande ou sont en cours d'obtention de leur classement⁵. Il apparaît ainsi, qu'à fin

⁵ Source : Atout France

2012, plus de 6 000 établissements hôteliers, auparavant classés, n'affichent plus aucune étoile.

Tableau I.1 : Le secteur hôtelier français au 31 décembre 2012 (source : Insee, Dgcis, hébergements touristiques, Atout France)

	Hôtels							Total
	1 étoile	2 étoiles	3 étoiles	4 étoiles	5 étoiles	Total classés	Non classés*	
Région								
Alsace	8	107	172	41	4	332	215	547
Aquitaine	36	305	290	78	15	724	344	1 068
Auvergne	19	184	137	14	4	358	232	590
Bourgogne	18	94	137	37	6	292	274	566
Bretagne	25	224	266	55	6	576	315	891
Centre	27	149	167	45	3	391	259	650
Champagne-Ardenne	17	79	96	17	5	214	90	304
Corse	1	64	140	36	7	248	130	378
Franche-Comté	7	45	75	4		131	159	290
Île-de-France	65	288	752	315	38	1 458	888	2 346
Languedoc-Roussillon	26	254	238	54	5	577	327	904
Limousin	7	53	50	8		118	128	246
Lorraine	11	83	86	17		197	211	408
Midi-Pyrénées	37	331	308	51	5	732	398	1 130
Nord - Pas-de-Calais	32	88	129	33	2	284	133	417
Basse-Normandie	18	125	138	32	4	317	170	487
Haute-Normandie	11	71	81	17	1	181	102	283
Pays de la Loire	33	187	188	36	5	449	231	680
Picardie	10	53	71	12	1	147	87	234
Poitou-Charentes	23	157	123	26	4	333	158	491
Provence - Alpes - Côte d'Azur	55	547	569	184	71	1 426	596	2 022
Rhône-Alpes	52	529	609	168	40	1 398	651	2 049
Type d'espace								
Littoral	76	895	1 031	308	73	2 383	931	3 314
Montagne	44	685	584	108	32	1 453	1 066	2 519
Rural	81	1 074	1 047	182	36	2 420	2 036	4 456
Urbain	337	1 363	2 160	682	85	4 627	2 065	6 692
Total	538	4 017	4 822	1 280	226	10 883	6 098	16 981

* Seuls figurent ici les hôtels non classés qui étaient précédemment dans le champ de l'enquête (hôtellerie indépendante anciennement classée et hôtellerie de chaîne).

En ce qui concerne les hôtels classés, ce sont en majorité des hôtels urbains, détenant deux ou trois étoiles. Cependant, le marché de l'hôtellerie rurale a une importance non négligeable car il est constitué d'environ 4 500 établissements. Le pays bénéficiant d'espaces diversifiés, les hôtels français se répartissent aussi sur les secteurs de montagne et littoraux. La localisation apparaît dans la littérature (e.g. Banker et al., 2000 ; Wang et al., 2006) comme un critère important car il conditionne un certain niveau de revenus pour l'hôtel et donc une certaine

rentabilité. Certains territoires sont plus attractifs que d'autres, ceci étant notamment lié au potentiel touristique d'un lieu ou d'une destination. La plus grande concentration d'hôtels, toutes classes confondues, se trouve dans les régions Île-de-France, PACA, et Rhône-Alpes. Ces trois régions constituent des pôles d'activité touristique et d'affaires très importants en France.

L'obtention d'un classement hôtelier n'est pas le seul moyen pour un hôtel de se positionner sur son marché. En lien avec les limites des classements étoilés évoquées, il est nécessaire pour les établissements d'adopter un positionnement clair en termes d'offre de service. Cela nous amène à discuter du concept d'orientation marché et de son importance dans le secteur hôtelier.

1.1.2. Le positionnement en termes d'orientation marché

La forte concurrence, et notamment la forte concentration géographique des établissements, a poussé de nombreux hôtels à se positionner sur le marché de manière plus concrète afin d'attirer certaines cibles de clientèle.

La nature de l'activité hôtelière, le service, implique que les hôtels accordent une grande importance aux segments de clients à cibler. Dans ce cadre, l'orientation marché est une composante importante de la stratégie des hôtels, et notamment de leur stratégie marketing (Cruz, 2007 ; Mattimoe et Seal, 2011 ; Hilman et Kaliappen, 2014). Elle est définie par Narver et Slater (1990) comme « *la culture qui crée de la manière la plus efficace et la plus efficiente les comportements nécessaires à la création d'une valeur supérieure pour les clients, et ainsi une performance supérieure à long terme* » (1990, p. 21). L'orientation marché implique la mise en œuvre d'un positionnement stratégique tourné vers le client et ses attentes en termes de service hôtelier. Narver et Slater (1990) précisent que l'orientation marché est composée de trois éléments : l'orientation client, l'orientation concurrent et la coordination inter-fonctionnelle. Dans le cadre particulier de l'hôtellerie, la dimension orientation client constitue un aspect prépondérant de l'orientation marché (Sainaghi, 2010 ; Hilman et Kaliappen, 2014). À partir de la littérature, Pekovic et Rolland (2012) mettent en lumière que les organisations orientées client œuvrent « *à la création d'une plus grande valeur pour ses clients grâce à l'analyse de leurs besoins et de leurs préférences, gagnant*

potentiellement ainsi un avantage de positionnement concurrentiel, améliorant la valeur de l'entreprise et augmentant la qualité perçue de ses produits ou de ses services » (2012, p. 12).

Le positionnement en termes d'orientation marché prend différentes formes dans le secteur hôtelier. Certains hôtels vont se positionner par exemple sur un segment « haute qualité de service » faisant généralement référence au domaine du luxe. C'est ainsi le cas pour les hôtels de marque Sofitel ou encore pour l'Hôtel de Crillon à Paris et le Grand Hôtel du Cap Ferrat. D'autres, presque au contraire, vont se positionner sur un segment « hôtel budget » affichant des prix relativement bas associés à un service hôtelier restreint. Ce positionnement économique est, par exemple, celui des hôtels de marque Ibis Budget ou Formule 1. Il existe un grand nombre d'autres positionnements possibles : les hôtels liés au divertissement (les hôtels-clubs, les hôtels de parc d'attractions), les hôtels verts aussi appelés « *eco-lodging* » (respectueux de l'environnement) ou encore les hôtels boutique (offrant un service personnalisé et un décor particulier, authentique ou design par exemple).

Les hôtels doivent ainsi gérer l'orientation marché choisie. Bien que les organisations affichent un positionnement voulu en termes d'image et de qualité de service, elles doivent cependant s'assurer que la cible de clientèle perçoive effectivement ces choix stratégiques (Pontier, 1988). Il est alors nécessaire de gérer la réputation de l'établissement. Dans leur revue de la littérature, Paquerot et al. (2011) mettent en lumière que la réputation est issue de trois éléments : (1) les signaux qui sont émis par l'entreprise ; (2) les expériences vécues par les parties prenantes au contact de l'entreprise ; et (3) les interactions entre ces parties prenantes. La réputation d'un hôtel est un élément crucial pour assurer sa pérennité car elle permet aux clients potentiels d'avoir une appréciation du service effectivement offert grâce aux commentaires recueillis auprès de clients ayant fréquenté l'établissement auparavant. Dans ce cadre, la littérature souligne une longue tradition de recommandation dans le secteur hôtelier (Jeacle et Carter, 2011). Le phénomène de « bouche-à-oreille » a toujours été important, cependant, la gestion de la réputation se complexifie car il convient aujourd'hui de gérer l'« e-réputation » des hôtels. Jeacle et Carter (2011) soulignent un nouveau phénomène lié à l'essor d'Internet : les clients d'hôtels cumulent les moyens d'assurer le choix de leur hôtel et utilisent de plus en plus les sites internet de recommandations faites par les clients. Par exemple, le site TripAdvisor propose le TripAdvisor Popularity Index. Cet index est fondé sur un système numérique de calcul de la popularité d'un établissement fondé sur les avis des clients. Il donne une indication du niveau de qualité de service d'un hôtel. Il

apparaît ainsi que les clients de services hôteliers se réfèrent de plus en plus à ces systèmes d'avis et de recommandations (Jeacle et Carter, 2011) et cela rend nécessaire pour les hôteliers la gestion de l'image et de la réputation de leur établissement (Jeacle et Carter, 2011 ; Paquerot et al., 2011).

En conclusion, les hôtels adoptent deux types de positionnement sur le marché : un **positionnement en termes de classement étoilé** qui leur permet de communiquer un niveau de service opérationnel défini, et un **positionnement en termes d'orientation marché** qui implique la définition de segments de marché ciblés et la gestion de la réputation de l'établissement ou de la marque hôtelière. Ces deux types de positionnements ne sont pas les seuls éléments à considérer dans le cadre du descriptif organisationnel des hôtels et sont liés aux formes organisationnelles des hôtels. Nous détaillons dans le point suivant ces éléments et les particularités qui en découlent.

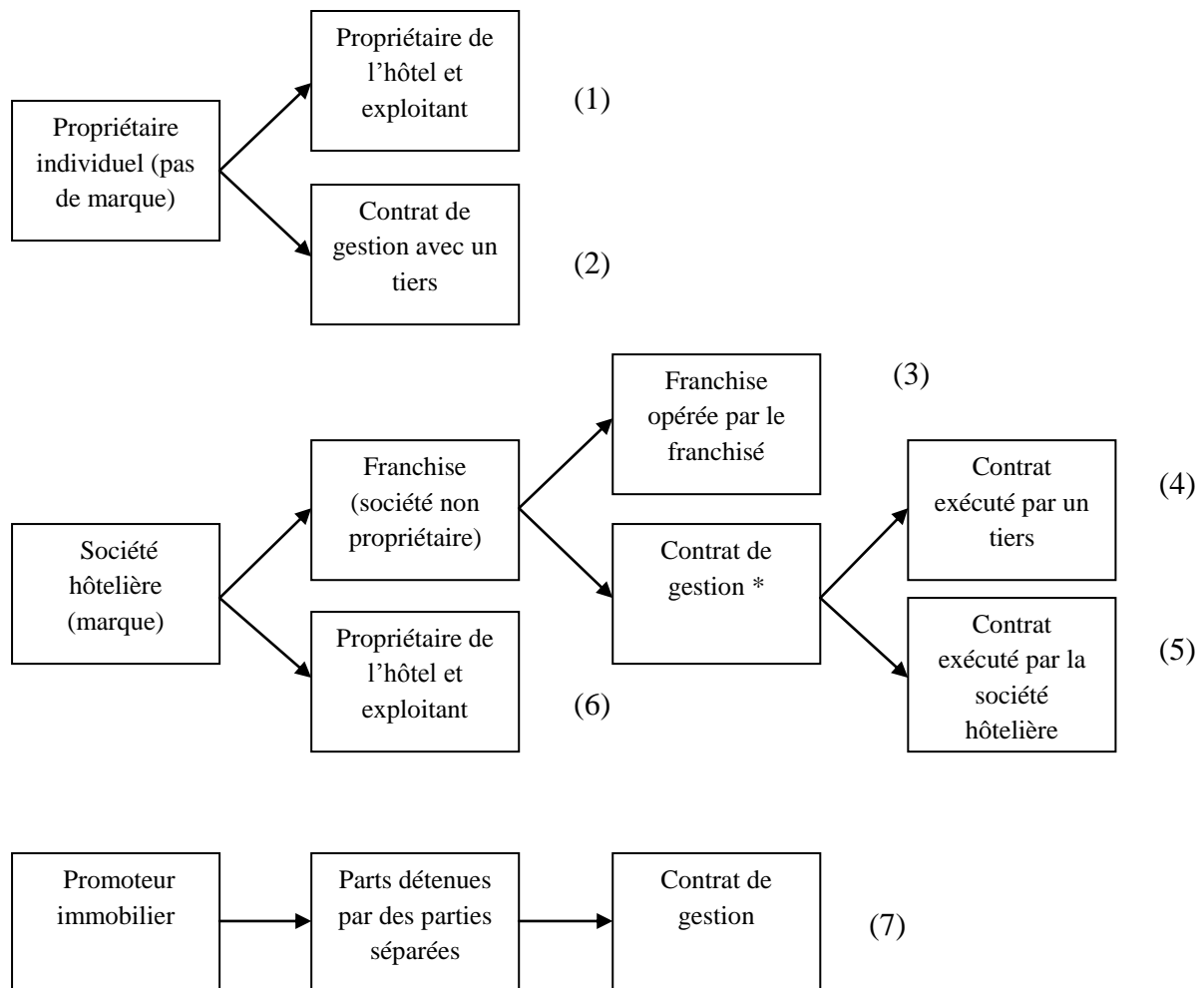
1.2. De multiples formes organisationnelles

La littérature en hôtellerie distingue principalement deux grandes structures de gouvernance : les hôtels indépendants et les hôtels de chaîne. Le choix de cette structure de gouvernance a une influence sur le mode de management. Dans ce cadre, la littérature en hôtellerie met en exergue l'intérêt de considérer ces deux éléments en même temps au sein d'une typologie des « *formes organisationnelles* ». Dittman et al. (2009) définissent les formes organisationnelles comme l'association spécifique d'un mode de gouvernance et d'un mode de management.

Les organisations du secteur hôtelier se constituent selon différentes formes organisationnelles (e.g. Baglin et Malleret, 1995 ; Dahlstrom et al., 2009 ; Dittman et al., 2009). Dittman et al. (2009) en dénombrent sept différentes dans le secteur hôtelier. Ces formes sont représentées dans la figure I.1 ci-dessous. Les auteurs confrontent trois types de gouvernance - propriétaire individuel (sans affiliation à une marque - hôtel indépendant), société d'hôtels (affiliation à une marque), et promoteurs immobiliers - aux différents types de management existants dans ce secteur d'activité - exploitation par le propriétaire, contrat de gestion avec un tiers, contrat de franchise opérée par la société hôtelière ou non -. Les deux premières situations sont liées aux cas des hôtels indépendants, qui ne sont pas affiliés à une marque. Le point (1) présente la situation d'un hôtelier indépendant, propriétaire et exploitant

de son établissement. Dans le cas du point (2), l'hôtelier indépendant établit un contrat avec un tiers qui sera en charge de l'exploitation de l'hôtel.

Figure I.1 - Les formes organisationnelles dans le secteur hôtelier (d'après Dittman et al., 2009, p. 1355)



* la société hôtelière peut détenir une participation dans la propriété.

Les formes organisationnelles suivantes émergent du rattachement de l'établissement à une chaîne hôtelière et ainsi à une marque. Deux grands choix s'offrent à la chaîne : celui de détenir l'hôtel en nom propre et de l'exploiter (situation (6)), ou celui de faire appel à un contrat de franchise. Dans ce dernier cas, Dittman et al. (2009) mettent en exergue différents modes de management possibles. Le franchisé peut ainsi :

- exploiter lui-même l'hôtel (situation (3)),
- décider de faire appel à un tiers extérieur (situation (4)),

- décider de faire appel à un tiers appartenant à la chaîne pour le management de l'établissement (situation (5)).

La dernière situation (situation (7)) concerne le cas particulier des promoteurs immobiliers. Suite à la construction de l'hôtel, les chambres sont vendues à des investisseurs qui ont deux choix : celui d'y loger ou celui de les mettre en location. Dans le dernier cas, un tiers est engagé afin d'assurer la gestion des chambres mises à la location dans le complexe.

Pour Dahlstrom et al. (2009), les formes organisationnelles sont au nombre de quatre. En effet, les auteurs limitent leur analyse aux formes suivantes : les hôtels verticalement intégrés, les franchises, les hôtels indépendants et les chaînes volontaires. Ils précisent que les hôtels de chaîne ont soit la possibilité de se constituer en filiale (hôtel verticalement intégré) soit de passer un contrat de franchise avec la chaîne. En ce qui concerne les hôtels indépendants, ils peuvent choisir de rester indépendants, ou étudier l'opportunité de former une alliance avec une chaîne volontaire et obtenir une marque.

Le choix de la forme organisationnelle est important dans le cadre d'un marché concurrentiel comme celui de l'hôtellerie. Celui-ci s'opère en prenant en compte (1) les implications en termes de contrôles opérés entre le propriétaire et le dirigeant, et (2) les implications en termes de contrôles opérés en interne dans le cadre du bon déroulement de l'exploitation de l'établissement. Selon le premier point, le choix d'une forme organisationnelle implique donc la prise en compte des **contrôles opérés par le propriétaire sur le dirigeant**. Le choix s'opère notamment en prenant en compte les coûts associés au contrôle du manager en charge de l'exploitation de l'hôtel (Brickley et Dark, 1987 ; Eisenhardt, 1989). Bien que cela concerne toutes les formes organisationnelles dans lesquelles la propriété et la gestion sont séparées, les établissements de chaîne sont plus directement concernés. Dans le cas des établissements de chaîne, l'exploitation des hôtels passe par l'exécution de nombreux contrôles contractuels tels que les contrats de franchise, les contrats de gestion (filiales), les contrats de sous-traitance ou encore les contrats de location des installations (Baglin et Malleret, 1995 ; Dittman et al., 2009). En ce qui concerne ces derniers, ils constituent une forme utilisée pour diminuer les coûts d'agence dans cet environnement de marché concurrentiel. Lorsque les coûts de surveillance pour le dirigeant sont élevés, ils permettent d'atténuer les problèmes d'agence liés notamment au contrôle des efforts et de la qualité des salariés par l'allocation d'incitations financières aux dirigeants locaux (Brickley et Dark,

1987). D'autre part, dans la pratique, les contrats de location des installations prennent de l'essor. En effet, à titre d'exemple, le groupe Accor met en place depuis 2005 un mode de détention basé sur une politique d'« *asset light* » conduisant à réduire les actifs immobiliers du groupe. Cette forme organisationnelle vise à externaliser le patrimoine immobilier de l'hôtel pour ne garder que la composante d'exploitation sous la marque hôtelière. Elle permet ainsi de réduire les coûts liés à la détention de biens immobiliers, et l'exploitation de l'établissement est assurée par le biais de contrats de gestion ou de contrats de franchise.

Le choix des formes organisationnelles comporte aussi un aspect critique dans la gestion des activités hôtelières car elles vont avoir une influence sur les **contrôles opérés en interne par les managers hôteliers**. D'après Dahlstrom et al. (2009), quatre dimensions importantes sont à maîtriser dans les activités hôtelières : (1) le management opérationnel et la qualité, (2) les capitaux et le patrimoine immobilier, (3) les compétences et l'expertise, et (4) la marque (s'il y en a une) et le système de réservation. Selon les auteurs, le contrôle de ces dimensions par le management de l'hôtel est fonction des formes organisationnelles. Dans le cas d'hôtels verticalement intégrés (filiales) et d'hôtels indépendants, Dahlstrom et al. (2009) considèrent que la chaîne hôtelière ou l'hôtelier indépendant possèdent le contrôle des quatre dimensions citées ci-dessus. Concernant les franchises, le franchisé est une entreprise indépendante mais qui exploite l'hôtel suivant la réglementation du franchiseur. Le franchisé garde ainsi généralement le contrôle sur les investissements locaux, et le franchiseur a un droit de contrôle sur l'exploitation de l'hôtel et a en charge la gestion de l'image de la marque hôtelière. Finalement, dans le cadre des chaînes volontaires, ces dernières constituent des alliances entre hôtels indépendants. Chaque membre détient donc le contrôle sur les capitaux, l'exploitation et la qualité, les compétences. Cependant, la chaîne prend en charge le contrôle de la marque et le système de réservation.

Le secteur hôtelier est composé d'établissements ayant adopté des formes organisationnelles diverses. Bien que la franchise ait fait l'objet d'études dans la littérature en hôtellerie, Brickley et Dark (1987) soulignent que les entreprises du secteur touristique ont une proportion plus faible d'unités franchisées que les entreprises des autres secteurs d'activité à l'étude dans leurs travaux. Dans l'hôtellerie française (tableau I.2 ci-dessous), les hôtels indépendants forment une large majorité des établissements sur le marché, représentant 80% de celui-ci. Les hôtels de chaîne (sous marque hôtelière, quelle que soit leur forme

organisationnelle) sont au nombre 3 254 établissements, dont une grande majorité se situe en milieu de gamme, c'est-à-dire trois étoiles.

Tableau I.2 : Le secteur hôtelier français en fonction du type d'hôtel au 31 décembre 2012 (source : Insee, Dgcis, hébergements touristiques, Atout France)

	Hôtels							Total
	1 étoile	2 étoiles	3 étoiles	4 étoiles	5 étoiles	Total classés	Non classés*	
Chaîne	319	446	1 161	488	43	2 457	797	3 254
Indépendant	219	3 571	3 661	792	183	8 426	5 301	13 727
Total	538	4 017	4 822	1 280	226	10 883	6 098	16 981

* Seuls figurent ici les hôtels non classés qui étaient précédemment dans le champ de l'enquête (hôtellerie indépendante anciennement classée et hôtellerie de chaîne).

Cette section a permis de présenter les particularités organisationnelles des établissements hôteliers. D'une part, leur positionnement sur le marché constitue un enjeu. Nous soulignons l'importance du positionnement des hôtels sur une gamme de service donnée impliquant un certain niveau de qualité (de service, d'équipement, etc.) et un certain niveau de prix, que cela soit sur la base du système étoilé ou d'un positionnement voulu. L'orientation marché tient ici une place importante dans la stratégie des hôtels, et notamment l'orientation client.

D'autre part, la forme organisationnelle constitue un facteur important des caractéristiques organisationnelles des hôtels. Il y a une coexistence dans le secteur hôtelier de différentes formes organisationnelles, et nous retenons la typologie proposée par Dahlstrom et al. (2009) car elle correspond au cadre français. Les auteurs décrivent quatre formes organisationnelles : les hôtels indépendants, les hôtels indépendants affiliés à une chaîne volontaire, les hôtels constitués en filiales de chaîne hôtelière, les hôtels franchisés. D'après la littérature (Brickley et Dark, 1987 ; Dahlstrom et al., 2009), le choix d'une forme est notamment lié aux implications qu'elle comporte en termes de contrôles opérés (1) entre le propriétaire et le dirigeant local et, (2) en interne pour le bon déroulement de l'exploitation.

En conclusion, le positionnement et la forme organisationnelle d'un hôtel sont deux aspects organisationnels liés, voire interdépendants dans les structures affiliées à une marque hôtelière. Ils constituent un socle sur lequel vont se construire le système de management et le système de contrôle de gestion des activités hôtelières. Ce niveau de description

organisationnel des établissements hôteliers permet une identification des facteurs organisationnels liés à ce secteur d'activité qu'il est nécessaire d'appréhender et de prendre en compte dans cette étude. Nous nous intéressons maintenant à un niveau d'analyse inférieur, celui de l'activité hôtelière.

2. Contexte de l'activité générée par les hôtels

Dans cette section, nous présentons l'activité produite par l'hôtel. C'est une activité de service et elle en possède donc les caractéristiques inhérentes. La littérature marketing fournit ici des éléments de compréhension permettant d'appréhender ces spécificités, et notamment dans le cadre de la recherche en marketing des services. Cette littérature (e.g. Berry, 1980 ; Zeithaml et al., 1985 ; Chebat et Kollias, 2000 ; Zeithaml et Bitner, 2003) met en lumière que les services ont des caractéristiques propres, différentes de celles des biens tangibles. Au nombre de quatre et résumées sous le sigle « IHIP », elles sont les suivantes :

- Les services sont intangibles. Dans les hôtels, le cœur de métier est constitué de la location des chambres, considérée comme un « *service pur* » (Dittman et al., 2009) ;
- Les services sont hétérogènes, il est généralement difficile de les standardiser et d'offrir une prestation identique à chaque client ;
- Il y a inséparabilité de la production et de la consommation du service : on parle ici de co-production. Dans les hôtels, le personnel en contact avec la clientèle, principalement le personnel de réception, produit alors le service avec le client ;
- Les services sont périssables : en liaison avec le phénomène de co-production, il est impossible de fabriquer un service à l'avance ou de le stocker. Comme nous le soulignerons plus en détail dans la suite de ce développement, la perte de revenu liée à la non location d'une chambre constitue une perte irrécouvrable pour l'hôtel.

L'hôtellerie est un secteur complexe dont il convient de souligner certains traits. Nous exposons ces éléments et nous nous appuyons ici sur les travaux d'Eiglier et Langeard (1987). Ces auteurs étudient le processus particulier de production des services qu'ils nomment « *servuction* ». La servuction comprend cinq éléments qu'il convient de gérer afin d'assurer la performance du service : les clients, les supports physiques, le personnel en contact direct

avec la clientèle, le service en lui-même et le système d'organisation interne. À partir des cinq éléments de la servuction d'Eiglier et Langeard (1987), nous passons en revue les spécificités de l'activité hôtelière.

2.1. Les clients hôteliers

Selon Eiglier et Langeard (1987), le client est indispensable car il est impliqué dans la servuction. En effet, il est co-producteur et consommateur du service. Dans le contexte hôtelier, la clientèle est variée. Celle-ci fréquente l'établissement pour consommer la principale prestation fournie par un hôtel : la location d'une chambre. Elle peut aussi seulement consommer les services annexes proposés par l'hôtel (par exemple : restaurant, spa, golf, bar).

La littérature souligne une caractéristique particulière de cette clientèle dans l'hôtellerie : elle est variable et volatile, car composée d'une base de clients non réguliers (e.g. Brickley et Dark, 1987 ; Dittman et al., 2009). Ce caractère variable de la demande s'explique par l'existence de deux grandes catégories de clients hôteliers : les clients « *vacances* » et les clients « *affaires* ». La fidélisation de la clientèle est alors un processus complexe. Les clients « *vacances* » sont difficiles à fidéliser car ils changent généralement de lieu de villégiature chaque année et leurs dépenses dans le domaine des loisirs sont liées à la conjoncture économique. En ce qui concerne la clientèle « *affaires* », celle-ci est susceptible d'effectuer des déplacements répétés dans les mêmes lieux. La mise en place de programmes de fidélité peut alors permettre de faire de ces clients des clients réguliers. Nous pouvons citer en exemple le programme de fidélité du groupe Accor : la chaîne a mis en place le « Club Accor Hôtels » qui permet de cumuler des points à chaque visite dans l'un des hôtels du groupe et de profiter à terme d'avantages et de services personnalisés.

Le caractère variable de la demande hôtelière s'explique aussi par le phénomène de saisonnalité. Ce phénomène est bien entendu différent en fonction du territoire ou de la destination à l'étude, et il induit pour les hôteliers des périodes de flux importants de clientèle et des périodes creuses où celle-ci est moins nombreuse. En France, la période considérée comme la haute saison se situe entre juin et septembre. Cette période est la plus chargée de l'année, que cela soit au niveau de la clientèle française ou de la clientèle étrangère.

Tableau I.3 : Arrivées et nuitées par pays de résidence au 31 décembre 2012 (source : EFH, Insee, Dgcis, partenaires territoriaux)

	Arrivées	Part (en %)	Nuitées	Part (en %)
France	77 823 375	71,56	130 032 899	65,5
Étranger	30 931 016	28,44	68 373 289	34,5
Europe dont	22 274 552	20,48	47 689 067	24,0
Allemagne	3 072 482	2,83	6 298 651	3,2
Belgique	2 757 888	2,54	5 292 230	2,7
Espagne	1 881 139	1,73	4 278 560	2,2
Italie	2 324 181	2,14	5 349 181	2,7
Royaume-Uni	5 159 571	4,74	10 844 609	5,5
Amérique	4 123 625	3,79	10 436 552	5,3
Canada	453 026	0,42	1 088 186	0,5
États-Unis	2 695 512	2,48	6 633 886	3,3
Amérique centrale et du Sud	975 086	0,90	2 714 480	1,4
Asie/Océanie dont	4 020 222	3,70	8 986 414	4,5
Chine	810 857	0,75	1 587 843	0,8
Japon	1 151 316	1,06	2 518 628	1,3
Afrique	512 617	0,47	1 261 256	0,6
Total	108 754 392	100,0	198 406 187	100,0

Si l'on s'intéresse plus précisément à la clientèle fréquentant les établissements hôteliers français, détaillée dans le tableau I3 ci-dessus, un constat émerge. La clientèle d'origine française représente une part importante de la demande avec 71,56% des arrivées et 65,5% des nuitées pour l'année 2012. Si l'on s'intéresse à la clientèle étrangère, ce sont les anglais, les allemands et les américains qui représentent les segments clients les plus importants dans le secteur.

Le deuxième élément de la servuction mis en lumière est le support physique lié à la fourniture du service. Nous exposons maintenant cet élément.

2.2. Les supports physiques dans l'hôtellerie

Le support physique fait référence à deux éléments : (1) les biens nécessaires à la production du service, et (2) l'environnement dans lequel le service est produit (Eiglier et Langeard, 1987). Dans le secteur hôtelier, le support physique est important car un hôtel nécessite pour

être exploité une forte intensité en capital tangible, c'est-à-dire en patrimoine immobilier et mobilier, constitué :

- De l'hôtel en lui-même (architecture du bien immobilier, composition, surface, équipements spécifiques) et de son environnement direct (hôtel urbain ou rural par exemple),
- De biens mobiliers physiques (équipements des chambres, mobiliers, décoration).

Ce support physique constitue la partie tangible du service et constitue la principale contrainte à prendre en considération pour organiser l'exploitation d'un hôtel. Tout d'abord, les hôtels opèrent avec une contrainte de capacité : le nombre de chambres. Il convient de gérer cette capacité car, combinée avec le caractère périssable du service, toute chambre qui ne serait pas louée constitue une perte définitive de revenu pour l'établissement. Ensuite, il est difficile de faire évoluer les éléments du support physique sans engager d'importantes dépenses, notamment en ce qui concerne l'agrandissement ou le réaménagement du patrimoine immobilier ou encore la modernisation des équipements tels qu'une piscine ou un spa. Enfin, cet ensemble d'éléments tangibles est d'autant plus important pour l'hôtelier qu'il permet de définir la gamme de l'hôtel. En effet, les caractéristiques du bien immobilier (surface par exemple) ainsi que celles des équipements fournis par l'hôtel, dans les chambres ou en dehors, sont prises en compte dans l'attribution du nombre d'étoiles.

Si l'on se place du point de vue des clients d'hôtels, ces derniers accordent généralement une grande importance au support physique. La littérature en marketing (e.g. Eiglier et Langeard, 1987 ; Zeithaml et Bitner, 2003 ; Mencarelli, 2005) argumente sur ce point que le caractère intangible des services conduit le consommateur à valoriser les éléments tangibles, et notamment l'environnement physique qui favorise le bon déroulement de la prestation. La littérature en hôtellerie (e.g. Robinot, 2007 ; Wilkins et al., 2007 ; Walls, 2012) abonde dans ce sens et montre que, quelle que soit la gamme d'hôtels, les clients sont sensibles à la décoration, au confort des chambres, aux équipements de l'hôtel, mais aussi à l'environnement physique extérieur. Ils tiennent compte de ces éléments lors de l'évaluation de l'expérience vécue au sein de l'hôtel et pour établir leur niveau de satisfaction.

Nous décrivons maintenant le troisième élément intervenant directement dans le processus de production du service : le personnel en contact avec la clientèle.

2.3. Le personnel en contact direct avec la clientèle

Le personnel en contact direct avec la clientèle est important dans la servuction car, tout comme le client, il co-produit le service. Eiglier et Langeard (1987) notent cependant qu'il existe des exceptions dans certains services, où le personnel en contact n'est pas nécessaire au bon déroulement de la prestation. Par exemple, le groupe Accor, dans le cadre de la refonte de sa stratégie, a instauré dans les établissements Ibis Budget un service d'accueil 24h/24 effectué en partie par du personnel d'accueil lors des horaires d'ouverture de la réception, et en partie par un distributeur automatique.

Néanmoins, les hôtels nécessitent généralement une forte intensité en travail (Dittman et al., 2009). L'exploitation d'un établissement hôtelier nécessite dans un premier temps l'emploi de personnel de *back office*, qui n'est pas en contact avec la clientèle et qui assure le bon déroulement de la prestation de service (le personnel d'entretien par exemple) et le management de l'organisation (personnel administratif, de direction, ...). Elle nécessite dans un second temps l'emploi de personnel qui a en charge le contact avec la clientèle (personnel de *front office*), tel que le personnel de réception, de *room service*, ou encore de bar.

Cette dernière catégorie d'employé est directement impliquée dans la prestation de service. Le personnel en contact avec la clientèle a un rôle prépondérant car son interaction avec le client influence l'output du service et la qualité de celui-ci (Bitner, 1995 ; Robinot, 2007 ; Walls, 2012). Wilkins et al. (2007) montrent que les clients d'hôtel valorisent « *l'expérience de service* », qui comprend tout ce qui a trait au personnel hôtelier, à la rapidité de son service et à la personnalisation. Toute faille ou erreur de la part du personnel en contact dans la relation de service peut ainsi mettre en péril l'issue de la consommation et provoquer l'insatisfaction du client. Dittman et al. (2009) mettent en exergue que ces failles de service sont difficiles à corriger avant la prise de contact avec le client ou lors de l'engagement du processus d'achat par le client. De plus, le personnel en contact est généralement en charge de la collecte voire de la gestion des plaintes, légitimes ou illégitimes, des clients de l'hôtel (Ro et Wong, 2012). Le rôle critique de ce personnel s'accroît donc car il constitue une source d'information pertinente, pour le manager hôtelier, sur les clients et la façon dont ils reçoivent le service (Bitner et al., 1994 ; Ro et Wong, 2012).

Cependant, un paradoxe émerge concernant ce personnel en contact avec la clientèle. En effet, bien que son rôle soit central dans l'exécution de la prestation hôtelière, il est généralement situé à des niveaux hiérarchiques bas, avec de faibles salaires, ou tout simplement remplacé par du personnel intérimaire engagé pour faire face aux besoins saisonniers (Eiglier et Langeard, 1987 ; Dittman et al., 2009). De plus, la littérature souligne le problème important du *turn over* de ce personnel, et tout particulièrement dans l'hôtellerie (Eiglier, 2004 ; Maroudas et al., 2008). Selon Maroudas et al. (2008), dans leur étude de l'hôtellerie de luxe, le phénomène de *turn over* est dû à plusieurs éléments : de faibles rémunérations incitatives, des avantages inadéquats, de mauvaises conditions de travail, ou encore de mauvaises attitudes au travail. Ro et Wong (2012) expliquent que le personnel en contact avec la clientèle peut aussi faire les frais de la stratégie orientée marché des hôtels. En effet, que la plainte client soit légitime ou non, certains établissements dédommagent le client, ce qui favorise in fine les mauvaises conditions de travail.

La capacité de fidélisation du personnel en contact avec la clientèle est un élément clé pour le manager car il assure la cohérence de l'image de l'établissement ou de la marque à laquelle il est affilié. La littérature met en exergue des pistes pour assurer cette rétention du personnel. Tout d'abord, il est nécessaire d'assurer la formation de ces employés (Eiglier et Langeard, 1987 ; Dittman et al., 2009 ; Ro et Wong, 2012). Les points critiques du processus de formation portent sur plusieurs domaines, et notamment le déroulement de la prestation de service (en relation avec la stratégie et l'image de l'hôtel) et la gestion et le suivi des réclamations de clients mécontents ou insatisfaits (Ro et Wong, 2012). Ensuite, ce personnel doit bénéficier d'une certaine délégation de pouvoir lui permettant de gérer tous les aspects de la relation client, de l'exécution normale de la prestation à la gestion des réclamations (Ro et Wong, 2012). Enfin, Eiglier (2004) ou encore Maroudas et al. (2008) précisent que cette catégorie de personnel doit être incitée, récompensée afin d'assurer de sa bonne performance dans le cadre de la co-production des services.

Eiglier et Langeard (1987) expliquent que le service, et ici plus particulièrement le service hôtelier, est issu de l'interaction des trois premiers éléments de la servuction : les clients, le support physique et le personnel en contact direct avec la clientèle. Nous détaillons maintenant les caractéristiques de ce service hôtelier.

2.4. Le service hôtelier

Le service est selon Eiglier et Langeard (1987) l'objectif et le résultat de la servuction. Dans l'activité hôtelière, le service principal est la location de chambres. Néanmoins, les hôtels accompagnent généralement ce service d'hébergement de composantes de services annexes (comprises dans le prix ou à payer en supplément) ou tenant à la production de biens (généralement payantes). Les services annexes concernent principalement les installations mises à la disposition des clients telles que la piscine, le spa, les services liés aux congrès ou encore les infrastructures sportives. En ce qui concerne les activités liées à la production de biens, elles sont constituées par exemple de toutes les prestations de restauration, des bars ou encore des boutiques. Les hôtels sont généralement constitués d'un portefeuille d'activités permettant d'attirer différentes cibles de clientèle résidant dans l'hôtel ou non. Cette situation implique qu'un hôtel va avoir des concurrents indépendants, autre que des établissements hôteliers, sur ces différents segments d'activité (Dittman et al., 2009).

La fourniture d'un service de qualité est, comme nous l'avons déjà souligné, un enjeu majeur et constitue un critère important pour les clients d'hôtels. Wilkins et al. (2007) montrent que la qualité des services hôteliers repose sur une « *expérience holistique* » (2007, p. 849) et non sur l'évaluation de dimensions prises séparément. L'expérience hôtelière est une appréciation globale et combinée des infrastructures hôtelières, des interactions sociales avec le personnel et du rapport qualité-prix. Cependant, la littérature marketing souligne la complexité du domaine des services : pour un client donné, un service peut n'avoir que peu d'importance, alors que pour un autre, celui-ci peut constituer un élément central de l'expérience hôtelière (Nasution et Mavondo, 2008). De même, la présence d'autres clients peut influencer positivement ou négativement l'expérience d'un client et in fine sa satisfaction (Camelis et al., 2013). Un courant de recherche s'est particulièrement intéressé à l'évaluation du service au travers de sa qualité. Parasuraman et al. (1988, 1990) proposent l'échelle SERVQUAL. Cette dernière repose sur cinq dimensions du service : les éléments tangibles, la fiabilité, la serviabilité/ responsabilité, l'assurance et l'empathie. Cette échelle a notamment fait l'objet d'adaptation dans le secteur hôtelier (e.g. Saleh et Ryan, 1991). Cependant, SERVQUAL est remise en cause dans la littérature, d'une part car cette échelle se place dans une approche cognitive, et ne prend pas en compte les états affectifs dans le cadre de la consommation (Derbaix et Filser, 2011) ; d'autre part, car elle est relativement difficile à construire et à mettre en œuvre sur le terrain.

Les évaluations du service fondées sur la qualité apparaissent limitées pour appréhender l'expérience vécue par le consommateur (Filser, 2008a), et c'est le concept de valeur de consommation qui est mobilisé par la littérature pour comprendre le comportement du consommateur (Filser, 2000). Il prend notamment de l'importance dans la recherche en marketing des services car il permet de faire le lien entre qualité de service et satisfaction client (Gallarza et al., 2011). En effet, la valeur a pris le pas sur l'étude de la qualité de service car elle recouvre les antécédents de la satisfaction et de la fidélité du client, la qualité étant majoritairement considérée dans la littérature comme un antécédent de la valeur (Gallarza et al., 2011). La valeur constitue ainsi « *un reflet d'une expérience du consommateur [... et] évolue au fil du renouvellement de ces expériences avec le produit ou service* » (Filser, 2008a, p. 30). Dans le secteur hôtelier, la valeur est liée à l'expérience des clients quant à un certain nombre d'éléments, et notamment la qualité des chambres, l'atmosphère de l'hôtel, les services de restauration proposés, ou encore les infrastructures de loisirs ou sportives (Wilkins et al., 2007 ; Nasution et Mavondo, 2008 ; Walls, 2012).

En conclusion, ce développement amène à considérer le service hôtelier comme multiple. Il doit ainsi être mis en relation avec la stratégie de l'hôtel d'une part et les attentes des segments de clients ciblés d'autre part. Cependant, il s'avère difficile à évaluer de manière globale et précise, et dans ce cadre, le dernier élément de la servuction, le système d'organisation interne, doit soutenir ce processus d'évaluation du service. Nous en discutons dans le point suivant.

2.5. Le système d'organisation interne

Le système d'organisation interne de l'entreprise de service est constitué de fonctions liées à la réalisation des services et de fonctions plus classiques (Eiglier et Langeard, 1987). Cette organisation interne va avoir une influence directe sur le support physique d'une part, et sur le personnel en contact avec la clientèle d'autre part.

Dans l'hôtellerie, le système d'organisation interne est relativement dépendant de la forme organisationnelle et de la stratégie adoptée par l'hôtel ou la chaîne d'hôtels (Dittman et al., 2009). En fonction de ces éléments et des contraintes qu'ils imposent, le système d'organisation interne peut placer au centre de ses préoccupations plusieurs éléments

opérationnels qui apparaissent aujourd'hui essentiels : les processus de gestion de la qualité et des coûts, l'arbitrage concernant l'externalisation ou non de certaines des activités de l'hôtel, et le management des canaux de distribution du service.

La littérature met en lumière l'importance de l'orientation marché dans la stratégie des hôtels (e.g. Cruz, 2007). Cette stratégie implique souvent la mise en œuvre d'un processus de gestion de la qualité du service hôtelier. Cela signifie pour le manager la définition d'un niveau de qualité. Cela nécessite aussi la mise en place de procédures permettant de maintenir ce niveau et d'assurer une conformité et une uniformité dans la délivrance du service. Au-delà de la mise en place d'un référentiel qualité, l'hôtel doit être en mesure de collecter et de gérer les plaintes et réclamations clients. Le traitement de ces failles de services contribue largement à l'amélioration continue de la qualité et ainsi à la fidélisation de la clientèle (Ro et Wong, 2012).

Parallèlement à l'accent mis sur l'orientation marché dans le secteur hôtelier, la gestion optimale des coûts d'exploitation est un enjeu critique pour la pérennité des établissements. Ces coûts sont principalement fixes liés aux infrastructures physiques et au personnel. Cependant, certains coûts moins récurrents sont aussi à contrôler. Il s'agit des coûts concernant les programmes de réfection et de rénovation du patrimoine immobilier, qui restent exceptionnels mais qui surviennent à plusieurs reprises dans le cycle de vie de l'établissement hôtelier. Dans ce cadre, la mise en place d'un système de contrôle de gestion représente un intérêt majeur, et Eiglier précise que la structure du contrôle de gestion, qui constitue le « *système d'information de l'entreprise de services* », est un processus « *critique* » au regard de la performance de la servuction (2004, p. 145).

Le deuxième enjeu lié à l'organisation du système interne concerne la possibilité d'externaliser certaines des activités de l'hôtel. L'externalisation peut concerner des fonctions internes, par exemple la blanchisserie ou la gestion de la paie, ou encore des fonctions qui impliquent un contact avec la clientèle comme le parking ou la conciergerie. L'externalisation concerne aussi les nouveaux métiers issus de l'utilisation grandissante d'Internet et de l'importance de la gestion de l'e-réputation. Paquerot et al. (2011) soulignent ici que les petits établissements, et notamment les indépendants, n'ont généralement pas les compétences pour internaliser ces fonctions.

Enfin, les canaux de distribution sont un enjeu clé dans le système d'organisation des hôtels. Ils sont considérés dans la littérature comme une partie intégrante de la stratégie et impliquent une gestion interorganisationnelle entre les fournisseurs de canaux et l'organisation (Filser, 1992 ; Filser et al., 2001 ; Filser et Paché, 2008). Ces derniers ont considérablement évolué ces dernières années et constituent un véritable avantage concurrentiel dans le secteur d'activité. Cette évolution fait suite notamment à l'accroissement de l'utilisation d'Internet. Ainsi, pour permettre aux clients de réserver, différents types de canaux de distribution sont mis à leur disposition. Il s'agit :

- Des canaux directs : réservation directement auprès de l'hôtel (sur place ou par téléphone), réservation par appel au « *call center* », réservation par internet sur le site de l'hôtel ou de la chaîne.
- Des canaux indirects : réservations auprès d'acteurs du secteur touristique avec lesquels un partenariat a été conclu (agences de voyage, compagnies aériennes, tour operator, professionnels de l'organisation d'événements et de séminaires), réservation sur les sites internet dédiés à la réservation d'un hôtel (Booking, Hotel.com par exemple).

Afin de conserver toutes ses cibles de clientèle, le groupe Accor, par exemple, dispose de tous ces moyens de réservation. Ce ne sera pas le cas d'un hôtel indépendant de petite taille.

Dans cette présentation de l'activité hôtelière, les composantes de la servuction d'Eiglier et Langeard (1987) ont permis de passer en revue les particularités du service d'un hôtel. L'activité hôtelière est diverse et complexe. Elle propose un service principal accompagné de différents services et biens annexes. La clientèle des hôtels est très diverse, fréquentant un établissement pour différentes raisons : personnelle ou professionnelle, dans le but d'y séjourner ou pour profiter des installations. Par ailleurs, l'administration d'un hôtel implique la gestion d'un patrimoine immobilier et mobilier important et la mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines adéquate afin d'assurer la qualité de service. Le système d'organisation interne joue un rôle critique de support dans le bon déroulement de la prestation hôtelière.

CONCLUSION DE LA SECTION 1

Cette section permet de présenter le contexte hôtelier, et plus précisément ses particularités organisationnelles et opérationnelles. Le secteur hôtelier est soumis à une **règlementation** qui représente un enjeu car elle permet de communiquer au client la gamme de services offerts par l'hôtel. Cependant, ce classement par les étoiles présente un certain nombre de limites. Dans ce cadre, et du fait de la forte concurrence sur ce secteur, l'**orientation marché** tient une place importante dans les stratégies des établissements hôteliers. Elle implique notamment de mettre l'accent sur l'orientation client et plus particulièrement sur le positionnement de l'offre de l'hôtel sur son marché et par rapport aux concurrents directs. Cette concurrence est hétérogène. Les hôtels adoptent différentes **formes organisationnelles**. Les indépendants, les chaînes volontaires, les filiales de chaînes hôtelières, ou encore les franchises sont autant de structures qu'il est possible de trouver sur le secteur et qui ont une influence sur le management des activités de l'hôtel. Nous choisissons ces quatre formes car elles couvrent de manière convenable les caractéristiques du secteur hôtelier français.

La description de l'activité hôtelière permet par ailleurs de souligner les caractéristiques des hôtels liées à leur appartenance au secteur des services et à leur activité intrinsèque. Les caractéristiques des services (Intangibilité, Hétérogénéité, Inséparabilité et Périssabilité - IHIP) induisent la définition précise du processus de servuction hôtelier, qui se traduit par la mobilisation de cinq composantes du service. La **clientèle** hôtelière, composée de clients « *vacances* » et de clients « *affaires* », constitue une demande variable et volatile. Le **support physique** est un élément important dans la servuction hôtelière car il constitue la partie tangible du service, il fixe la contrainte de capacité, et représente une grande partie des capitaux engagés dans l'activité. Ce support est composé de l'hôtel en lui-même, de son environnement direct, et des biens mobiliers physiques. Le **personnel en contact avec la clientèle** a un rôle critique. En tant que co-producteur du service, au même titre que le client, il gère la relation avec ce dernier. L'interaction entre ces deux parties influence l'output du service et la qualité de celui-ci. Cependant, cette catégorie de personnel est généralement située en bas de la hiérarchie, avec de faibles salaires, voire est constituée de personnels intérimaires. Le **service** hôtelier, objectif et résultat de la servuction, est la location de chambres. Ce service principal est complété de composantes de services annexes ou tenant à la production de biens. La difficulté liée à cet élément de la servuction réside dans sa mesure,

et notamment dans la mesure de la qualité du service. Enfin, le **système d'organisation interne** est constitué des fonctions liées à la réalisation du service et de fonctions plus classiques de l'entreprise. Dans les hôtels, trois domaines peuvent constituer des composantes internes critiques : les processus de gestion de la qualité et des coûts, l'arbitrage concernant l'externalisation de certaines activités ou non, et le management des canaux de distribution du service.

Cette présentation a finalement pour objet de mettre en lumière les enjeux clés à prendre en compte lors de l'étude du secteur hôtelier :

- La définition du positionnement et la réputation sont des enjeux majeurs pour assurer la pérennité des organisations sur le marché.
- La forme organisationnelle adoptée a une influence sur le système d'organisation interne.
- La périssabilité du service hôtelier est associée à une capacité de production fixe.
- Les coûts fixes sont généralement élevés et composés pour part importante du coût du capital tangible et des ressources humaines. Ces dernières en particulier constituent l'une des ressources les plus importantes d'un point de vue quantitatif (coûts) mais aussi d'un point de vue qualitatif (compétences).
- Le personnel en contact avec les clients est dans ce cadre un élément critique de la servuction et l'enjeu tient ici à la fidélisation de ce personnel clé.
- Les clients, caractérisés par une grande volatilité, jouent un rôle central car leur satisfaction contribue à garantir le succès de l'organisation. Le choix de la cible de clientèle est une considération stratégique majeure liée à l'orientation marché des hôtels.

Cette section nous amène ainsi à prendre en compte dans l'étude des hôtels différentes variables. Les caractéristiques décrites ont un lien fort avec la performance des hôtels. Elles doivent donc être considérées dans le cadre de la recherche et être intégrées en tant que variables (principales ou de contrôle) dans le modèle conceptuel (Sainaghi, 2010). La présentation des établissements hôteliers permet d'une part de mettre en lumière l'importance de prendre en considération l'orientation marché. Elle permet de pallier les faiblesses des classements hôteliers en établissant le positionnement de l'offre faite au client par l'hôtel sur

son marché. Elle constitue aussi un aspect prégnant de la stratégie. Il est ainsi nécessaire de traiter ce concept dans l'étude des hôtels et plus particulièrement de le considérer dans notre modèle de recherche. Ce descriptif permet ensuite de distinguer les différentes variables de contrôle qu'il est convenant de prendre en compte. Ces variables de contrôle, récapitulées dans le tableau I.4 ci-dessous, sont au nombre de quatre et sont liées aux caractéristiques des hôtels : il s'agit du positionnement sur le classement étoilé, de la localisation, de la saisonnalité et de la forme organisationnelle.

Tableau I.4 : Tableau récapitulatif des variables de contrôle liées aux caractéristiques du secteur hôtelier

Variables	Auteurs	Description
Positionnement sur le classement hôtelier	Lopez et Serrano (2004) Nasution et Mavondo (2008)	Chaque établissement est classé selon le nombre d'étoiles obtenues, allant d'une à cinq étoiles.
Localisation (type d'espace)	Banker et al. (2000) Dittman et al. (2009)	Chaque établissement est différencié en fonction du type d'espace qu'il occupe : urbain, rural, littoral, montagne.
Taux d'occupation	Banker et al. (2000) Dittman et al. (2009)	Le taux d'occupation constitue une variable de contrôle traduisant notamment la conjoncture économique.
Formes organisationnelles	Dittman et al. (2009) Dahlstrom et al. (2009)	Chaque établissement est classé selon la forme organisationnelle adoptée : indépendant, chaîne volontaire, filiale, franchisé.

Cette description permet ainsi d'apporter un éclairage pertinent à l'étude des hôtels et de poser le contexte organisationnel et opérationnel de notre recherche ancrée en contrôle de gestion. L'étude de la servuction hôtelière a permis notamment de souligner que les hôtels ont une forte intensité en capital et en travail - ce qui a une influence importante sur la structure des coûts -, et opèrent avec des contraintes importantes de capacité à court terme et une clientèle relativement volatile - ce qui a une influence sur la structure des revenus -. Nous

passons ainsi en revue, dans la section suivante, la littérature en lien avec les systèmes de contrôle de gestion et la performance des établissements hôteliers.

SECTION 2 - REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONTRÔLE DE GESTION DES ACTIVITÉS HÔTELIÈRES

Cette section a pour objet de traiter la question du contrôle de gestion dans les hôtels. Les caractéristiques des activités de service que nous venons de passer en revue dans la première section induisent la mise en place d'outils de contrôle de gestion adaptés afin de mesurer la performance opérationnelle et organisationnelle des établissements hôteliers. Cependant, la littérature met en exergue que les outils de contrôle des activités de service sont souvent des adaptations de ceux utilisés dans le secteur de la production de bien (Chenhall, 2003 ; Meyssonier, 2012). Cette littérature souligne la nécessité de mettre en œuvre des outils spécifiques, adaptés aux services, et dans notre cas, aux services hôteliers. Il convient alors, premièrement, de s'intéresser au concept de performance. Celui-ci est considéré dans la littérature comme un concept relativement complexe. La performance semble avoir un caractère contingent et est généralement définie en fonction de l'objet de recherche. La littérature en contrôle de gestion souligne toutefois une évolution notable de ce concept. Tout d'abord considérée comme financière, la performance est aujourd'hui abordée sous un angle multidimensionnel et à destination de différentes parties prenantes. Les littératures en contrôle de gestion et en hôtellerie nous amènent à adopter le point de vue suivant sur la performance dans le secteur hôtelier : elle implique l'adoption d'une vision globale et multidimensionnelle donnant lieu à la gestion de différentes visions de la performance et s'intéressant à différentes parties prenantes, et notamment le personnel et les clients. Il apparaît que la performance hôtelière est influencée par les facteurs économiques et organisationnels des établissements, et plus particulièrement, la conjoncture économique, la saisonnalité, l'attractivité de la destination et la localisation d'un hôtel.

Deuxièmement, il convient ensuite de s'intéresser, dans ce travail de recherche, aux pratiques de pilotage de la performance hôtelière. Ces pratiques sont relativement uniformes dans le secteur hôtelier. Cet état de fait est lié notamment à l'existence d'un référentiel commun, proposant notamment un système de contrôle de gestion adapté à l'hôtellerie, et la large

diffusion de ces normes par les chaînes hôtelières à travers le monde. Certains outils sont donc très utilisés dans les hôtels. Il s'agit (1) des budgets, qui constituent la base du système de contrôle dans l'hôtellerie, (2) des systèmes de reporting, dans lesquels la logique financière est généralement prépondérante, (3) des pratiques de benchmarking, et notamment les benchmarkings interne (dans le cas des chaînes hôtelières) et externe, et (4) des systèmes d'incitation. Nous discutons ainsi dans un premier temps de la performance dans le secteur hôtelier. Nous passons ensuite en revue les outils de pilotage de la performance utilisés dans les hôtels.

1. La performance dans le secteur hôtelier

Dans le cadre d'un marché concurrentiel, la performance des organisations est un enjeu stratégique. Tout d'abord, nous définissons à partir de la littérature le concept de performance. Nous précisons ensuite la définition de la performance des hôtels.

1.1. Le concept de performance

Pour définir la performance des hôtels, il est nécessaire d'appréhender initialement le concept de performance. Dans la littérature en gestion, la performance est perçue comme une notion complexe et floue (Otley, 1999 ; Bouquin, 2009 ; Bourguignon, 2009). Le terme n'est soit pas clairement défini, il est implicite ; soit il est défini de nombreuses façons, en fonction des sujets ou objets de recherche (Bourguignon, 1995). Otley (1999) définit une entreprise performante comme « *celle qui atteint avec succès ses objectifs ; en d'autres termes, c'est celle qui a implémenté de manière efficace une stratégie appropriée* ». Pour Bouquin (2009), une organisation performante est celle qui parvient à « *satisfaire les attentes des parties prenantes en agissant sur le niveau de ces attentes et/ou en s'organisant pour produire le surplus rétributif attendu par ces dernières* ». Dans ce cadre, la performance d'une organisation induit la satisfaction des parties prenantes et l'alignement stratégique. Bourguignon (1995) explique que la performance en gestion recouvre trois sens : l'action, le résultat et le succès. L'auteur propose alors la définition suivante : « *la performance est la réalisation des objectifs organisationnels* ». Cette définition délibérément « floue »

(Bourguignon, 1995) permet selon l'auteur d'intégrer un caractère multidimensionnel au concept.

La nécessité de mesurer une performance dite multidimensionnelle a par ailleurs été mise en exergue dans les travaux de Kaplan et Norton (e.g. Kaplan et Norton, 1992, 1996, 2000). Kaplan et Norton (1996) soulignent le fait que, dans la plupart des organisations, le contrôle de gestion est un contrôle purement financier induisant une logique à court terme. Il ne permet donc pas de mesurer la réalisation de la stratégie d'une organisation, de son développement à sa mise en œuvre. Les systèmes de contrôle de gestion doivent tenir compte d'indicateurs, financiers ou non, qui permettent de produire des informations pertinentes sur la réalisation de la performance (Ittner et Larcker, 1998b). Le choix entre les différentes mesures doit être « *équilibré* » afin de couvrir tous les aspects de la performance (Kaplan et Norton, 1996 ; Bourguignon, 2009). Cette performance ne doit plus seulement être financière mais recouvrir plusieurs dimensions afin d'être appréhendée dans sa globalité. Pour Kaplan et Norton, ces dimensions, au nombre de quatre, sont les suivantes : un axe financier (concernant la création de valeur de l'entreprise pour les actionnaires), un axe client, un axe processus internes, et un axe apprentissage organisationnel.

Ainsi, traditionnellement entendue comme étant financière, visant surtout la création de valeur pour les actionnaires, la performance est maintenant envisagée selon une vision plus qualitative, avec la mise en lumière de l'importance de dimensions non financières telles que la qualité des produits et services, la satisfaction client ou encore les parts de marché (Anderson et al., 1994 ; Anderson et al., 1997 ; Ittner et Larcker, 1997 ; Ittner et al., 1997 ; Banker et al., 2000 ; Dussart, 2005 ; Ngobo et Ramaroson, 2005). Elle peut aussi être vue comme étant destinée à l'appréciation des parties prenantes, ou encore se situer à différents niveaux hiérarchiques de l'organisation (Kaplan et Norton, 1992 ; Bourguignon, 2009). Il est devenu impératif de connecter les mesures de la performance d'une organisation à sa stratégie afin de la mettre en œuvre avec succès (e.g. Kaplan et Norton, 1992, 2000).

Tout un courant de littérature (e.g. Ittner et Larcker, 1998a ; Ittner et Larcker, 1998b ; Banker et al., 2000 ; Ittner et Larcker, 2009) s'est intéressé à la distinction entre performance financière et performance non financière dans les organisations, et ce découpage est pertinent pour l'étude des établissements hôteliers (Baglin et Malleret, 1995 ; Banker et al., 2000 ; Dittman et al., 2009).

1.2. La performance dans les établissements hôteliers

La littérature portant sur l'hôtellerie permet d'affirmer que la performance des établissements hôteliers est considérée comme multidimensionnelle (Baglin et Malleret, 1995 ; Sainaghi, 2010). De son étude de la littérature, Sainaghi (2010) distingue dans ce cadre trois logiques prépondérantes de mesure de la performance dans l'hôtellerie :

- une logique financière, qui apparaît comme la dimension dominante,
- une logique opérationnelle,
- une logique organisationnelle, incluant des indicateurs de performance non financière liés notamment aux clients.

La prédominance de la performance financière dans les systèmes de contrôle est justifiée, dans la littérature, par l'importance de la logique financière dans les hôtels. En effet, cette logique financière, liée à la gestion des revenus et à l'importance des coûts dans ce secteur d'activité, permet de contrôler la rentabilité de l'exploitation et ainsi sa pérennité (Dittman et al., 2009). Néanmoins, la littérature souligne l'importance de la mesure de la performance opérationnelle (Wang et al., 2006 ; Sainaghi, 2010 ; Assaf et Magnini, 2012). L'efficience et la productivité des hôtels conditionnent cette performance opérationnelle et doivent être mises en relation avec les éléments financiers. Cela permet ainsi d'apprécier le niveau effectif de la performance financière de l'hôtel.

Bien que la dimension financière soit dominante, Sainaghi (2010) met en lumière un changement dans cette situation. Les systèmes de contrôle de la performance dans l'hôtellerie tendent à évoluer de manière à prendre en considération les éléments non financiers, pertinents pour évaluer l'activité. Plus particulièrement, les managers hôteliers prennent en compte la performance non financière liée aux parties prenantes des hôtels, à savoir les clients et le personnel (Sainaghi, 2010). Cette orientation non financière, et les mesures qui en découlent, jouent un rôle clé dans l'évaluation de la qualité de service, que l'établissement soit géré en nom propre ou par contrat de franchise. Dittman et al. (2009) indiquent que l'image de marque des hôtels, leur réputation, contribue à assurer une valeur durable. Pour mesurer la performance de l'organisation en termes d'image et de réputation, il est alors indispensable de considérer les aspects financiers et non financiers de cette performance.

Toutefois, nous soulignons ici que la littérature dresse des constats contradictoires. Dittman et al. (2009) mettent en exergue que les organisations hôtelières sont relativement réticentes à l'inclusion d'éléments de performance non financière dans les contrats conclus dans le cadre de l'exploitation. À l'inverse, certaines études sur la performance des hôtels montrent que les hôtels intègrent dans leur système de contrôle des mesures aussi bien financières que non financières, et adoptent dans ce cadre une vision multidimensionnelle (e.g. Banker et al., 2000 ; Sainaghi, 2010 ; Hilman et Kaliappen, 2014).

La littérature met en lumière que l'étude de la performance des hôtels implique la prise en compte d'un certain nombre de facteurs exogènes et endogènes, à savoir des facteurs économiques et organisationnels. Plus précisément, la performance des hôtels est ainsi influencée par ces facteurs. Il s'agit de la saisonnalité, la conjoncture économique, l'attractivité de la destination, la localisation de l'hôtel, sa taille, et sa forme organisationnelle (et notamment l'affiliation à une marque) (Banker et al., 2000 ; Wang et al., 2006 ; Sainaghi, 2010).

La saisonnalité et la conjoncture économique sont deux éléments importants car ils impliquent une grande difficulté pour l'hôtelier de lisser les résultats financiers sur l'année. En ce qui concerne plus particulièrement la saisonnalité, elle s'applique au mois de l'année, avec notamment la présence en France d'une haute et d'une basse saison, mais aussi aux jours de la semaine. Certains hôtels peuvent par exemple montrer un taux d'occupation élevé pendant les jours ouvrés et relativement faible les fins de semaine. L'attractivité de la destination influence quant à elle les segments et la masse de clientèle qui fréquente l'établissement. Les facteurs organisationnels de taille, de localisation, et de forme organisationnelle influencent la performance des hôtels, par le biais de leur impact sur les systèmes de contrôle, sur la qualité de service et sur la satisfaction client (Baglin et Malleret, 1995 ; Banker et al., 2000 ; Wang et al., 2006 ; Dittman et al., 2009 ; Sainaghi, 2010).

Pour conclure, nous retenons que la performance est un concept relativement complexe et flou, n'ayant pas de définition unique. Elle semble avoir un caractère contingent, étant souvent définie en fonction du sujet ou de l'objet de recherche. Néanmoins, des évolutions notables de ce concept sont mises en lumière par les recherches en contrôle de gestion. Tout d'abord considérée comme financière, la performance est aujourd'hui abordée sous un angle multidimensionnel. Cette vision prend d'autant plus d'importance lorsque le contexte à

l'étude est une activité de service, et que le pilotage de la performance non financière est un enjeu primordial pour assurer la pérennité des organisations. Dans le contexte hôtelier plus particulièrement, la performance peut être envisagée de la manière suivante : elle implique l'adoption d'une vision multidimensionnelle - financière et non financière - donnant lieu à la gestion d'une performance opérationnelle et organisationnelle tenant compte de différentes parties prenantes, et notamment les apporteurs de capitaux (associés, actionnaires), le personnel et les clients. Celle-ci sera influencée par les facteurs économiques et organisationnels des établissements à l'étude, et plus particulièrement, la conjoncture économique, la saisonnalité, l'attractivité de la destination, la localisation d'un hôtel, sa taille et sa forme organisationnelle.

Après avoir mis en lumière les principales caractéristiques de la performance hôtelière, nous nous intéressons au pilotage de celle-ci. Dans ce cadre, la littérature relate une certaine uniformité dans les systèmes de contrôle hôteliers. Nous nous intéressons plus particulièrement, dans le point suivant, aux pratiques de contrôle de gestion et au pilotage de la performance dans l'hôtellerie.

2. Les pratiques de contrôle de gestion dans le secteur hôtelier

Eiglier (2004) souligne que le contrôle de gestion constitue un processus sous-jacent central pour assurer la performance du service. Nous nous intéressons ainsi aux principales pratiques de contrôle de gestion dans le secteur hôtelier. Dans ce cadre, il importe de comprendre le modèle de création de valeur dans l'hôtellerie, et la structure des modèles de coûts et de revenus. Les coûts hôteliers ont généralement une structure fixe lourde liée au patrimoine immobilier et mobilier, et à une partie de la masse salariale, celle concernant les employés à l'année. Concernant les revenus, ils sont liés à une demande volatile et sont sujets à fluctuation en raison de la conjoncture économique et de la saisonnalité. Le management des revenus hôteliers constitue ainsi un enjeu pour les managers d'hôtel et, dans ce contexte, les pratiques de « *yield management* » sont courantes pour assurer la maximisation des recettes liées à l'activité d'hébergement.

La revue du management des coûts et des revenus permet de mettre en exergue la nécessité de mettre en œuvre d'un système de contrôle de gestion, et de comprendre et décrire les outils de contrôle utilisés dans le secteur hôtelier. La littérature (e.g. Cruz, 2007 ; Dittman et al., 2009 ; Mattimoe et Seal, 2011) montre l'utilisation d'outils classiques du contrôle de gestion dans ce secteur d'activité. Il s'agit des budgets, des systèmes de reporting avec l'utilisation d'indicateurs de performance spécifiques à l'hôtellerie, les pratiques de benchmarking, et les systèmes d'incitation. Elle souligne aussi un premier constat intéressant : une certaine uniformisation des systèmes de contrôle de gestion dans ce secteur d'activité. Ce phénomène est notamment lié à la large diffusion d'un référentiel spécifique à l'hôtellerie, particulièrement relayé par les chaînes hôtelières.

Nous discutons tout d'abord des pratiques de management des coûts et des revenus hôteliers, et évoquons dans ce cadre les pratiques de « *yield management* ». Nous passons ensuite en revue les différents outils de contrôle de gestion dans les établissements hôteliers.

2.1. Le management des coûts et des revenus hôteliers

Nous nous intéressons tout d'abord au modèle de création de valeur dans l'hôtellerie, et il est nécessaire d'étudier plus précisément la structure et les enjeux des coûts et des revenus hôteliers.

La structure des **coûts** dans l'hôtellerie est généralement lourde. Il est ainsi impératif de contrôler ces coûts, quelle que soit la stratégie de l'hôtel (fondée sur un service de qualité ou un service économique). Dans ce cadre, un calcul de coût par client semble très complexe. Le service acheté par le client est complété de différentes offres de produits et services, payantes ou non. Il est ainsi presque impossible de retracer tous les coûts liés à un seul client (Mattimoe et Seal, 2011). La distinction est considérée comme pertinente dans l'hôtellerie est celle qui concerne les coûts fixes et les coûts variables (Dittman et al., 2009). Les coûts fixes représentent un enjeu car, au-delà de la fixation du seuil de rentabilité, ils constituent une part importante de la totalité des coûts dans un hôtel. Ils sont fortement liés aux infrastructures physiques et au personnel : (1) les hôtels investissent des sommes conséquentes dans le patrimoine immobilier, mobilier et en biens d'équipement. Ces investissements représentent des coûts fixes sur des périodes de temps relativement longues et se reproduisent à moyen ou long terme dans le cadre des programmes de réfection et de rénovation des biens immobiliers

par exemple ; (2) les hôtels engagent aussi des frais fixes dans le cadre même de l'exploitation de l'établissement, et notamment dans les charges de personnel embauché à l'année. En ce qui concerne les coûts variables, ils revêtent aussi une importance dans le management des coûts hôteliers : ils permettent la fixation d'un seuil plancher au prix de vente de la prestation. Ces coûts portent, par exemple, sur les charges de personnel liées aux employés saisonniers auxquels ont recours la grande majorité des établissements hôteliers. Toutefois, il est à noter que la distinction entre charges fixes et charges variables n'est pas forcément aisée. Par exemple, certaines charges considérées comme fixes peuvent se comporter à terme comme des charges variables. Dittman et al. (2009) soulignent le cas du coût de rénovation d'une chambre : celui-ci sera déclenché plus tôt si le taux d'occupation augmente. La distinction entre coûts variables et coûts fixes est importante car in fine elle permet de calculer la rentabilité de l'établissement et d'établir des prévisions.

La structure des **revenus** hôteliers est liée à la contrainte de capacité de l'hôtel et à la volatilité de la demande (Dittman et al., 2009). Une chambre constitue une opportunité de revenus. Si celle-ci n'est pas louée, les revenus liés sont définitivement perdus. Cette situation entraîne un arbitrage entre un taux d'occupation important et un prix élevé de la chambre (Mattimoe et Seal, 2011). La fixation du prix de vente est un enjeu et n'est pas établie sur les mêmes conventions que la plupart des autres activités de service (Mattimoe et Seal, 2011). L'hôtel va chercher à optimiser ses revenus en manipulant le prix de vente pour stimuler la demande sur certains segments de clientèle. Procéder à cette optimisation des revenus implique de répondre aux problématiques de fixation du prix et de capacité de remplissage. Une pratique de gestion des revenus peut alors être mise en œuvre pour cela : le « *yield management* » (Dittman et al., 2009 ; Mattimoe et Seal, 2011). Le yield management est un ensemble de techniques qui permettent d'allouer à une capacité différents prix dans le temps de manière à maximiser le revenu total. C'est une combinaison de l'utilisation de la capacité et de l'efficacité du processus de fixation des prix. Mattimoe et Seal (2011) précisent ici que l'hôtel doit connaître ses segments de clientèle et leurs besoins spécifiques en termes d'hébergement. Il doit aussi mettre en place les politiques marketing et les processus nécessaires (un système de réservation centralisé par exemple) pour soutenir la mise en œuvre du yield management. Les auteurs soulignent cependant que cette pratique ne convient pas à toutes les structures hôtelières, notamment lorsque celles-ci sont de petite taille ou n'ont qu'un seul segment de clients. De plus, son utilisation accentue la vision financière à court terme.

Le management des coûts et des revenus hôteliers est prépondérant pour assurer la performance des hôtels et leur rentabilité. Les coûts hôteliers ont une structure fixe généralement lourde liée au patrimoine immobilier et mobilier, et aux charges de personnel à l'année. Le contrôle et le pilotage de ces coûts, notamment une analyse des coûts fixes et variables, sont ainsi nécessaires. En ce qui concerne le management des revenus hôteliers, deux contraintes sont à prendre en compte : la volatilité de la demande et la contrainte de capacité de l'hôtel. Cette situation entraîne un arbitrage entre la maximisation du prix de vente de la chambre et celle du taux d'occupation de l'établissement. Dans ce cadre, le yield management est un ensemble de techniques utilisées dans l'hôtellerie notamment pour allouer différents prix dans le temps à une même capacité, afin de maximiser le revenu total. Néanmoins, ce mode de management ne convient pas à toutes les structures hôtelières. Finalement, une bonne connaissance de la structure des coûts et des revenus est nécessaire pour gérer l'hôtel de manière opportune, et pour mettre en œuvre des pratiques et outils de contrôle de gestion permettant de piloter la performance. Nous nous intéressons dans le point suivant aux outils de pilotage de la performance dans le secteur hôtelier.

2.2. Les outils de pilotage de la performance dans le secteur hôtelier

La littérature qui s'intéresse au contrôle de gestion dans le secteur hôtelier met en lumière une certaine uniformisation des systèmes et des pratiques (e.g. Cruz, 2007 ; Dittman et al., 2009 ; Mattimoe et Seal, 2011). Ces systèmes uniformisés sont composés d'outils et de mesures de la performance identiques utilisés par un grand nombre d'acteurs du secteur. Cet état de fait résulte notamment de la large diffusion d'un référentiel, l'« *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* » (USALI). Ce référentiel, développé par l'association des hôtels de New York en 1926, a pour objectif de proposer un système permettant d'établir une comptabilité et un système de contrôle adaptés aux spécificités des hôtels (Dittman et al., 2009 ; Mattimoe et Seal, 2011). Il a plusieurs fois été actualisé pour toujours correspondre aux évolutions du marché de l'hôtellerie. Ce référentiel a ainsi largement inspiré les pratiques des managers hôteliers dans le monde, bien qu'il ne soit pas forcément appliqué partout. Dans leur étude sur l'Irlande, Mattimoe et Seal (2011) montrent une faible utilisation de ce référentiel. Les raisons avancées sont notamment liées au fait que ces pratiques semblent plus convenir aux établissements de chaîne, et qu'elles nécessitent un grand niveau d'analyse des coûts qui doit être effectué par du personnel compétent (Cruz, 2007 ; Mattimoe et Seal, 2011).

Il en ressort néanmoins un certain nombre d'outils et de pratiques communes à l'ensemble du secteur hôtelier. Il s'agit des pratiques budgétaires, du reporting et de l'utilisation dans ce cadre d'indicateurs de performance spécifiques, du benchmarking, et des systèmes d'incitation.

Les **budgets** constituent une partie importante du contrôle de gestion des établissements hôteliers (Cruz, 2007). Ils permettent de mesurer la performance de l'hôtel sur la base de la comparaison entre le résultat budgété et le résultat réalisé. Toutefois, ces outils de prévision et de contrôle tendent à être complétés par d'autres pratiques de contrôle de gestion, comme le reporting (Cruz, 2007). Le **reporting hôtelier** est généralement à dominante financière. Il intègre ainsi des éléments financiers liés aux ventes (le taux moyen journalier et les ventes par segments principaux par exemple) et à la structure des coûts. Des indicateurs spécifiques au secteur hôtelier sont aussi utilisés (Cruz, 2007). Il s'agit : (1) du prix moyen par chambre louée, qui s'obtient en divisant le chiffre d'affaires de l'hébergement par le nombre de chambres louées ; (2) du taux d'occupation, qui représente le nombre de chambres occupées sur le nombre de chambres disponibles ; et (3) du Revpar (Banker et al., 2000 ; Cruz, 2007 ; Mattimoe et Seal, 2011). Le Revpar ou revenu moyen de l'hébergement par chambre disponible s'obtient en divisant le chiffre d'affaires de l'hébergement par le nombre de chambres disponibles (ou en multipliant le prix moyen par chambre louée et le taux d'occupation). Cet indicateur est important dans les reportings hôteliers car il permet d'évaluer les améliorations notamment liées aux politiques de yield management (Mattimoe et Seal, 2011). Pour faire évoluer le Revpar, il est nécessaire d'améliorer le prix moyen de la chambre ou le taux d'occupation, voire les deux indicateurs en même temps. L'utilisation des tableaux de bord est donc importante dans le secteur hôtelier. Même si le *Balanced Scorecard* ne semble pas être utilisé par les hôteliers pour procéder au reporting (Cruz, 2007), leur structure s'en rapproche. En plus des indicateurs financiers, le reporting intègre des indicateurs de performance non financière liés aux trois autres dimensions de l'approche de Kaplan et Norton, à savoir les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel (Cruz, 2007 ; Sainaghi, 2010). La dimension client prend dans ce cadre une place importante dans le reporting. Les indicateurs mesurant la performance client portent essentiellement sur la satisfaction de la clientèle et de la qualité de service. Les mesures classiques dans l'hôtellerie sont le taux de satisfaction client, le taux de retour des clients, ou encore les mesures liées aux dysfonctionnements de service comme le nombre de plaintes et de réclamations client.

Cette uniformisation des systèmes de contrôle, et notamment des indicateurs de performance utilisés, a donné lieu à l'utilisation grandissante des pratiques de **benchmarking** dans le secteur hôtelier (Cruz, 2007 ; Mattimoe et Seal, 2011). Différents types de benchmarking sont mis en œuvre dans les hôtels. Le premier type de benchmarking est mis en place plus particulièrement au sein des chaînes hôtelières, puisqu'il s'agit du benchmarking interne (Cruz, 2007). Il permet de comparer les performances financières et non financières des différentes unités de la chaîne et de dégager les meilleures pratiques au sein du groupe. Le second de type de benchmarking utilisé est le benchmarking externe (Cruz, 2007 ; Dittman et al., 2009). Il permet de comparer les performances financières et non financières de l'hôtel avec celles des meilleurs concurrents sur son marché. Ce type de benchmarking porte généralement sur les principaux indicateurs hôteliers (le prix moyen de la chambre, le taux d'occupation, le Revpar) (Cruz, 2007). Au-delà de l'uniformisation des systèmes de contrôle qui permet une comparabilité des données, les pratiques de benchmarking prennent de l'essor dans le secteur hôtelier car les principales informations financières et non financières sont mises à disposition des acteurs sur le marché (Cruz, 2007 ; Dittman et al., 2009). Toutefois, cette pratique n'a pas la même place dans tous les pays. Mattimoe et Seal (2011) soulignent que, contrairement aux pratiques anglaises où les éléments du reporting des hôtels sont disponibles publiquement, les hôteliers irlandais ne partagent pas leurs informations avec le reste du secteur. Les pratiques de benchmarking, et notamment de benchmarking externe, sont ainsi impossibles à mettre en place.

Pour finir, le dernier outil de contrôle utilisé dans le secteur hôtelier est le **système d'incitation**. Les systèmes d'incitation sont des contrats de récompense fondés sur l'atteinte d'objectifs de performance (Brickley et al., 2008). Ces systèmes permettent de procéder à l'alignement des intérêts du personnel, qu'il soit salarié ou cadre, avec ceux de l'organisation, et ainsi d'œuvrer vers l'atteinte d'une performance supérieure (Brickley et al., 2008 ; Merchant et Van der Stede, 2012). Les récompenses attribuées aux salariés peuvent être de deux ordres : (1) financières, il s'agit d'accorder des avantages pécuniaires comme le versement d'une prime ; et (2) non financières, il s'agit de concéder des avantages liés par exemple à l'amélioration des conditions de travail, la formation, ou encore la promotion. Maroudas et al. (2008) étudient ces pratiques dans le cadre de l'hôtellerie de luxe. Ils mettent en lumière l'importance que le personnel accorde aux récompenses et que ces dernières constituent l'un des facteurs de motivation les plus efficaces. Plus précisément, les

salariés hôteliers portent un intérêt particulier aux récompenses suivantes : (1) les récompenses financières sous forme de bonus ; (2) les récompenses non financières concourant au développement personnel du salarié dans son travail (séminaires, formation) ou sous forme de cadeaux. Maroudas et al. (2008) soulignent que ces pratiques sont un moyen de diminuer le *turn over*, important dans le secteur hôtelier.

Les systèmes d'incitation se fondent sur l'utilisation de mesure de performance pour établir si la récompense est accordée ou non. Celle-ci doit donc être liée à l'activité du salarié pour être pertinente. Cependant, il n'existe à notre connaissance que très peu d'études qui se soient intéressées au secteur hôtelier. Banker et al. (2000) étudient les systèmes d'incitation des cadres supérieurs d'une grande chaîne hôtelière aux États-Unis. Ils montrent que l'utilisation de mesures de performance non financières, liées à la satisfaction client, dans les contrats d'incitation de ces cadres a une influence positive sur la performance financière future des établissements de la chaîne. Sur la base des mêmes données, les auteurs étendent leur étude (Banker et al., 2005). Les résultats montrent alors que l'utilisation des mesures non financières dans le système d'incitation des cadres supérieurs a une influence positive sur les revenus de la chaîne. Banker et al. (2005) soulignent que ces revenus ont eu une croissance supérieure à celle des concurrents sur le marché. L'apport de ces auteurs à la littérature en contrôle de gestion est de considérer que les systèmes d'incitation sont des outils pertinents dans l'hôtellerie. Plus précisément, l'utilisation dans ce cadre de mesures de performance non financières est essentielle car elles orientent les salariés vers les objectifs stratégiques des hôtels, liés à l'orientation marché, et permettent une amélioration de la performance.

En conclusion, les pratiques de pilotage de la performance sont relativement uniformes dans le secteur hôtelier et deux phénomènes expliquent cet état de fait : l'existence du référentiel USALI, proposant notamment un système de contrôle de gestion adapté à l'hôtellerie, et la large diffusion de ces normes par les chaînes hôtelières à travers le monde. Certains outils sont donc très utilisés dans les hôtels, et nous recensons quatre pratiques. Il s'agit tout d'abord des budgets, qui constituent la base du système de contrôle dans l'hôtellerie. Ceux-ci sont complétés par un système de reporting, dans lequel la logique financière semble prépondérante, bien que complétée par des axes concernant la performance non financière, telle que la performance client. Dans ce contexte, il existe un certain nombre d'indicateurs financiers et non financiers utilisés par l'ensemble des hôtels, et notamment le Revpar, le taux d'occupation, et la satisfaction client. Cette base d'indicateurs communs encourage la

troisième pratique abordée dans ce développement, le benchmarking, et plus précisément l'utilisation des benchmarkings interne et externe. Finalement, la dernière pratique recensée dans le secteur hôtelier est le système d'incitation. Cet outil du contrôle de gestion est vu comme un moyen de motiver le personnel hôtelier à améliorer la performance de l'établissement, qu'elle soit financière ou non financière. Les systèmes d'incitation hôteliers, ou liés aux activités de service, n'ont fait l'objet que de peu de recherches académiques. Néanmoins, ils semblent être considérés comme stratégiques dans ces organisations de service.

CONCLUSION DE LA SECTION 2

Cette section permet d'établir la vision de la performance hôtelière dans ce travail de thèse et pose les fondements du contrôle de gestion hôtelier. L'étude de la littérature amène à constater que le concept même de performance est complexe. Bien que largement discutées, les différentes définitions proposées permettent mettre en lumière un consensus. Elle consiste de manière synthétique à atteindre avec succès les objectifs organisationnels fixés et à satisfaire les parties prenantes. Les littératures en contrôle de gestion et en hôtellerie amènent à adopter le point de vue suivant sur la performance dans le secteur hôtelier : elle implique l'adoption d'une vision multidimensionnelle au sens de Kaplan et Norton (1992) impliquant la gestion de différentes visions de la performance et s'intéressant à différentes parties prenantes :

- Nous abordons l'aspect multidimensionnel en utilisant la dichotomie « financier » - « non financier ». Bien que la logique dominante dans l'hôtellerie soit historiquement financière, la littérature montre les évolutions vers des systèmes de pilotage de la performance non financière. Cette dimension est d'autant plus pertinente dans cette activité de service dont le principal classement se fonde sur la qualité et la satisfaction des besoins des clients. Les aspects non financiers sont donc relatifs à la qualité de service, à la satisfaction client et à la performance opérationnelle.

- Nous abordons le concept de parties prenantes en tenant compte du personnel hôtelier d'une part, et des clients d'autre part. Ces deux catégories entrent directement dans le déroulement de la prestation de service.
- Finalement, nous soulignons l'importance des facteurs économiques et organisationnels des établissements hôteliers, car ils ont une influence sur le niveau de la performance, et notamment de la performance financière.

Pour piloter la performance hôtelière, la compréhension et le contrôle des coûts et des revenus constituent une nécessité. La structure des coûts hôteliers est généralement lourde et relativement complexe. La structure des revenus est elle fortement dépendante du caractère volatile de la demande et soumise à une contrainte de capacité, le nombre de chambres. La connaissance et le management des coûts et des revenus sont ainsi des impératifs pour l'hôtelier, notamment dans la maîtrise des marges et de la rentabilité d'un établissement. Le contrôle de gestion hôtelier s'est construit et a évolué de manière à prendre en compte ces contraintes. Les systèmes de contrôle sont relativement uniformisés, utilisant un ensemble d'outils et d'indicateurs semblables, et pour certains spécifiques à l'activité hôtelière, comme le Revpar. Cette uniformisation s'est faite notamment sous l'influence du référentiel anglo-saxon USALI et de la diffusion de ces normes par les grandes chaînes hôtelières. Les principaux outils sont les budgets - qui sont le fondement des outils de contrôle de gestion dans l'hôtellerie -, le reporting et notamment le reporting financier, le benchmarking interne et externe - rendu possible grâce à une disponibilité dans certains pays des informations financières sur le marché -, et les systèmes d'incitation.

CONCLUSION DU CHAPITRE INTRODUCTIF

Ce chapitre introductif a pour objet de présenter notre cadre contextuel afin de cerner les caractéristiques des organisations hôtelières. Cela conduit à souligner deux constats : premièrement, il y a historiquement une prédominance de la logique financière, mais qui tend à se réduire ; et (2) les systèmes d'incitation semblent revêtir une importance particulière dans la motivation du personnel et in fine sur la performance des hôtels :

- La logique financière semble rester dominante dans le secteur hôtelier, que cela concerne l'appréciation de la performance d'un établissement ou les outils mis en œuvre, et notamment le reporting financier. Néanmoins, au niveau de la mesure de la performance opérationnelle, les aspects non financiers de la performance semblent prendre de l'importance dans les systèmes de contrôle.
- La littérature dans le domaine des services souligne l'importance de récompenser les salariés les plus performants, et notamment lorsqu'il s'agit du personnel en contact avec la clientèle. Dans ce cadre, les systèmes d'incitation semblent nécessaires et efficaces, surtout s'ils sont fondés sur la mesure non financière de performance. Néanmoins, il y a peu de tests empiriques de cette problématique dans le secteur hôtelier, et plus largement dans les activités de service spécifiquement.

Finalement, il est nécessaire de souligner dans ce contexte que l'orientation marché mise en œuvre dans une organisation va influencer la structure du système de contrôle de gestion. Notamment, elle va influencer l'importance accordée aux aspects financiers et non financiers de la performance (Hilman et Kaliappen, 2014). En conclusion, nous considérons que nous avons une vision globale du secteur hôtelier, des établissements hôteliers et de l'activité des hôtels. Sur ces fondements, il convient maintenant de traiter les fondements théoriques de cette recherche : les systèmes de contrôle de gestion.

***PARTIE 1 - FONDLEMENTS DE LA THÈSE ET
DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES***

Cette première partie a pour objet (1) de présenter les fondements théoriques de la thèse, les systèmes de contrôle de gestion, et le cadre théorique retenu, la théorie de l'agence, afin de (2) mettre en lumière les contributions théoriques potentielles de notre recherche et de proposer dans ce cadre un modèle conceptuel.

Dans un **premier chapitre**, nous passons en revue l'avancement de la recherche concernant les systèmes de contrôle de gestion afin d'en proposer une définition cohérente et justifier le choix in fine d'un cadre théorique pertinent pour traiter cet objet de recherche.

Dans un **deuxième chapitre**, nous passons en revue la littérature ancrée dans la théorie de l'agence et considérant les composantes du design organisationnel : l'assignation des droits de décision, les systèmes de mesure de la performance et les systèmes d'incitation. Cela conduit à proposer un modèle conceptuel et à formuler les hypothèses sous-jacentes

**PARTIE 1 - FONDEMENTS DE LA THÈSE ET DÉVELOPPEMENT DES
HYPOTHÈSES**

**CHAPITRE 1. REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE
THÉORIQUE**

Section 1 - Les systèmes de contrôle de gestion : revue de
littérature

Section 2 - Fondements théoriques de la thèse

**CHAPITRE 2. PRÉSENTATION DU MODÈLE ET
DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES**

**PARTIE 2 - PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS DE
L'ÉTUDE EMPIRIQUE**

**CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE ET MESURES DES
CONSTRUITS**

**CHAPITRE 4. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET
DISCUSSION**

CHAPITRE 1 - REVUE DE LA LITTÉRATURE ET FONDEMENTS THÉORIQUES

INTRODUCTION

La littérature en contrôle de gestion peut être considérée comme souffrant d'un manque de clarté théorique exprimée par le chercheur. Bouquin (2005) indique que cette littérature souffre généralement d'un manque de clarté quant au positionnement théorique adopté et plus particulièrement une « *insuffisante clarification du positionnement de référence, plutôt économique et stratégique, plutôt organisationnel et social* » (2005, p. 11). Il précise qu'il n'existe pas de cadre conceptuel unique en contrôle de gestion. Dans cette lignée, Merchant et Otley (2007) soulignent que différents courants de recherche se sont développés indépendamment les uns des autres. La conséquence est que de nombreux concepts identiques ou très comparables se retrouvent sous différentes appellations. Cela crée des difficultés de communication entre chercheurs et une méconnaissance des travaux d'un courant à l'autre (Chenhall, 2003 ; Merchant et Otley, 2007). Pour pallier ces limites, ce premier chapitre vise à positionner le travail de thèse d'un point de vue théorique. Le cadre théorique de la recherche est présenté en Section 2, la Section 1 ayant pour objet de développer la revue de littérature sur les **systèmes de contrôle de gestion**. Ces derniers suscitent l'intérêt dans la littérature, notamment depuis l'émergence des systèmes de mesure de la performance du type *Balanced Scorecard* (Bourguignon et al., 2004 ; Henri, 2006 ; Bouwens et Van Lent, 2007 ; Cadez et Guilding, 2008 ; Naro et Travaillé, 2011).

Le contrôle de gestion peut se définir comme le système sur lequel s'appuient les dirigeants et les managers pour assurer la meilleure prise de décision, mais il est aussi paradoxalement le support du contrôle des actions de ces derniers (Bouquin, 2010 ; Merchant et Van der Stede, 2012). Cela amène à constater que la littérature se construit autour de quatre fondements : (1) la délégation d'autorité ou d'assignation des droits de décision, (2) la responsabilité, (3) l'obligation redditionnelle (traduction proposée pour le terme anglo-saxon « *accountability* ») et (4) la contrôlabilité (Antle et Demski, 1988 ; Giraud, 2002 ; Merchant et Otley, 2007 ; Bouquin, 2010 ; Merchant et Van der Stede, 2012). Ces fondements sont liés et se définissent

les uns par rapport aux autres. La **délégation d'autorité** consiste en l'attribution de droits permettant de décider et d'agir sur les ressources de l'organisation (Jensen et Meckling, 1992 ; Bouquin, 2010). Cette allocation de droits de décision constitue selon Bouquin (2010) le fondement de la responsabilité. La **responsabilité** est constituée de deux éléments : premièrement, l'autonomie car elle implique pour le manager de pouvoir faire face et de répondre à une situation donnée afin d'agir dans l'intérêt de l'organisation (Giraud, 2002 ; Bouquin, 2010) ; deuxièmement, l'obligation redditionnelle de la part du manager disposant de responsabilités. L'**obligation redditionnelle** est liée à l'idée de rendre des comptes, mais aussi d'assurer une traçabilité dans la prise de décision (Giraud, 2002 ; Bouquin, 2010). L'univers du contrôle des comportements est ainsi directement concerné, et l'exercice de ce contrôle a pour contrepartie le principe de contrôlabilité (Bouquin, 2010). Le principe de **contrôlabilité** implique qu'un manager est tenu pour responsable des activités sur lesquelles il peut agir, dont il peut influencer les résultats, ou encore qu'un évalué ne doit l'être que sur les éléments qu'il contrôle effectivement (Lambert, 2001 ; Bouquin, 2010 ; Merchant et Van der Stede, 2012).

Dans la section 1, la revue de littérature dédiée au système de contrôle de gestion est passée en revue afin d'en discuter les principales contributions théoriques et les principaux résultats empiriques. La présentation de la littérature est organisée selon trois angles d'analyse : une analyse par la théorie de la contingence, une analyse par sa fonction, et une analyse par ses outils de pilotage. Parmi les travaux recensés et regroupés selon ces trois angles d'analyse, l'assignation des droits de décision et le principe de contrôlabilité se révèlent être des fondements majeurs pour les systèmes de mesure de la performance et les systèmes d'incitation. Certains papiers développent les systèmes de mesure de la performance (Abernethy et al., 2004 ; Burkert et al., 2011), d'autres portent davantage sur les systèmes d'incitation (Nagar, 2002 ; Abernethy et al., 2010). Traiter des systèmes de contrôle de gestion comme objet d'étude permet de lier les systèmes de mesure de la performance et les systèmes d'incitation. Dans la section 1, nous considérons ces éléments en passant en revue la littérature sur les systèmes de contrôle de gestion. Cela conduit à faire le choix d'aborder ces systèmes par le design organisationnel, qui trouve son fondement théorique au sein de la théorie de l'agence. Celle-ci permet de mettre en relation principe de contrôlabilité, délégation de pouvoir, système de mesure de la performance et système d'incitation. À ce titre, nous développons une définition du contrôle de gestion ayant comme cadre la théorie de l'agence.

Dans la Section 2, nous exposons les liens entre la théorie de l'agence et le design organisationnel. Celui-ci tient une place importante dans ce cadre théorique. Il constitue, selon Jensen et Meckling (1992), la solution aux problèmes organisationnels soulevés par la théorie de l'agence, c'est-à-dire comment assigner les droits décisionnels et comment contrôler les agents détenteurs de ces droits. Nous discutons les systèmes de contrôle de gestion en tant qu'objet d'analyse à partir de leurs composants - les systèmes de mesure de la performance et les systèmes d'incitation - (Jensen et Meckling, 1992). Sous l'angle de la théorie de l'agence, les systèmes de contrôle de gestion ainsi que l'assignation des droits décisionnels constituent le design organisationnel (Jensen et Meckling, 1992 ; Brickley et al., 2008). L'assignation des droits de décision correspond à la délégation d'un droit de décider ou d'entreprendre une action au sein de l'organisation. Cela implique notamment que le détenteur de ces droits a une possibilité d'utiliser les ressources de l'organisation pour réaliser ses décisions ou actions. Le système de contrôle de gestion, composé des systèmes de mesure de la performance et des systèmes d'incitation, a pour objet de permettre l'alignement des intérêts des différentes parties (principal et agent) au sein de l'organisation. Nous faisons le lien avec les travaux de Brickley, Smith et Zimmerman (2008) sur la théorie de l'architecture organisationnelle. Pour ces auteurs, les trois composantes du design organisationnel forment trois piliers interdépendants, l'architecture organisationnelle, qui fondent notamment la définition et la mise en œuvre des systèmes de contrôle de gestion. C'est ainsi dans la littérature sur le design organisationnel que s'inscrit notre travail de recherche. Les liens entre systèmes de contrôle de gestion, design organisationnel et théorie de l'agence sont étudiés et mis en relation. Nous positionnons les apports attendus de ce travail de recherche en conclusion de ce chapitre.

SECTION 1 - LES SYSTÈMES DE CONTRÔLE DE GESTION : REVUE DE LITTÉRATURE

Les auteurs s'accordent sur l'importance de considérer le contrôle de gestion comme un système (e.g. Chenhall, 2003 ; Malmi et Brown, 2008 ; Bouquin, 2010 ; Merchant et Van der Stede, 2012). Le contrôle de gestion en tant que système oriente les acteurs de l'organisation vers les objectifs à long terme et ses missions principales sont l'aide à la décision et l'aide à la délégation (Bouquin, 2010). Ces deux missions sont liées et ont une importance significative car elles impliquent que le contrôle de gestion constitue le support des choix stratégiques de

l'organisation. Il doit ainsi (1) permettre la prise de décision pertinente au regard des objectifs stratégiques, et (2) orienter les actions et les décisions des managers et des employés vers une réalisation effective de ces objectifs. Malmi et Brown (2008) et Merchant et Van der Stede (2012) soulignent le rôle assuré par les systèmes de contrôle de gestion dans l'obtention de l'alignement des comportements quotidien avec les objectifs organisationnels et stratégiques de long terme. Par ailleurs, la littérature a également mis l'accent sur l'importance de distinguer, au sein des pratiques de contrôle de gestion, l'objet de leur utilisation (Zimmerman, 2001 ; Malmi et Brown, 2008 ; van Veen-Dirks, 2010). Ce constat, établi par Zimmerman (2001), met l'accent sur l'intérêt de faire une distinction entre les systèmes de comptabilité et de contrôle, ayant pour objet de constituer une aide à la prise de décision, et ceux ayant pour objet d'assurer le contrôle des comportements. Dans la suite de cette littérature, le concept de performance a fait l'objet d'une attention particulière (e.g. Bourguignon, 2009) et l'objet de sa mesure (l'évaluation, le pilotage par exemple) doit être clairement défini. Pour certains auteurs (Milgrom et Roberts, 1992 ; Moers, 2006 ; Abernethy et al., 2010 ; van Veen-Dirks, 2010), les mesures de performance constituent le fondement des systèmes de contrôle de gestion, et c'est leur usage qui détermine la nature des systèmes utilisés (système d'évaluation de la performance, système d'incitation).

Malgré un consensus dans la littérature autour des systèmes de contrôle de gestion, il n'existe pas de cadre conceptuel accepté de tous (e.g. Luft et Shields, 2003 ; Bouquin, 2010). La recherche repose sur différents cadres théoriques, notamment issus d'autres disciplines telles que l'économie ou la sociologie, et a une portée positive aussi bien que normative (Jensen, 1983 ; Charreaux, 2000 ; Ittner et Larcker, 2001 ; Zimmerman, 2001 ; Luft et Shields, 2007 ; Bouquin, 2010). Effectuer une recherche sur les systèmes de contrôle de gestion nécessite de pouvoir cerner les contributions et les limites des différents courants mobilisés. Nous proposons de passer en revue la littérature pour souligner ces éléments.

Les études qui portent sur les systèmes de contrôle de gestion sont classées dans cette section selon trois angles d'analyse. Premièrement nous passons en revue les travaux qui s'inscrivent dans une analyse par la contingence. Selon cette analyse, nous présentons les principes sous-jacents au cadre de la contingence qui est une théorie uniformément acceptée en contrôle de gestion. Deuxièmement, nous proposons une analyse par le rôle assumé par la fonction contrôle de gestion au sein des organisations. Nous nous appuyons ici sur la vision de Bouquin (2010) qui considère que le contrôle de gestion a deux missions principales : « une

*mission d'aide à la prise de décision (management) ; une mission d'aide à la délégation (management des managers) » (2010, p. 27). Sa fonction est ainsi de (1) lier stratégie et opérationnel, et de (2) contrôler les résultats et influencer les comportements. Troisièmement, nous discutons la littérature dédiée aux systèmes de contrôle de gestion au regard des outils de pilotage étudiés (tels que le budget et le *Balanced Scorecard*). Nous portons un intérêt particulier au *Balanced Scorecard* qui a fait l'objet de recherches importantes. L'ensemble de ces trois analyses de la littérature amène à dresser un portrait de la recherche concernant les systèmes de contrôle de gestion. À partir de ce portrait, nous proposons une définition de ce concept, fondée sur le design organisationnel et inscrite dans le courant de la théorie de l'agence. La conséquence du choix de ces postulats et de la théorie de l'agence comme cadre théorique permet de mettre en relation le système de contrôle et ses deux composantes, que sont le système de mesure de la performance et le système d'incitation, avec l'assignation des droits décisionnels. Cette définition constitue un apport à la littérature notamment dans la continuité des travaux d'Ittner et Larcker (2001), Brickley et al. (2008).*

1. Le contrôle de gestion envisagé par l'approche de la contingence

Chenhall (2003) propose un certain nombre d'éléments à prendre en compte pour évaluer la force et la cohérence des systèmes de contrôle de gestion. Ainsi, l'auteur préconise de prendre en considération : « *de multiples parties prenantes ; l'efficience des mesures ; l'efficacité et l'équité ; l'évaluation des résultats financiers et non financiers ; la mise en lumière des liens verticaux entre stratégie et opérations et horizontaux tout au long de la chaîne de valeur ; la proposition d'informations sur comment l'organisation fait le lien avec son environnement externe et sa capacité à s'adapter* » (2003, p. 136). Ce que propose Chenhall (2003) a pour principal fondement les travaux ancrés dans le courant de la contingence. L'étude des systèmes de contrôle de gestion sous le prisme de ce courant est très riche. Il semble alors nécessaire d'évoquer ses contributions au champ du contrôle de gestion. Nous proposons de passer en revue les recherches issues de ce cadre théorique et leurs principales caractéristiques.

L'approche par la contingence des systèmes de contrôle de gestion peut presque être qualifiée de souveraine dans la littérature (Chenhall, 2003). Elle se fonde sur le postulat qu'il n'existe

pas de système de contrôle de gestion universel ou identique (e.g. Otley, 1999 ; Chenhall, 2003). Selon Otley (1980), le courant de la contingence a pour objet « *d'identifier les aspects spécifiques d'un système comptable qui sont associés à certaines circonstances définies, et de démontrer une adéquation appropriée* » (1980, p. 413). Pour une organisation donnée, elle indique les caractéristiques spécifiques de la structure du système de contrôle mis en cohérence avec les facteurs environnementaux, stratégiques et organisationnels. Elle souligne ainsi comment ces deux éléments - structure et contexte - sont en adéquation. Les travaux qui s'inscrivent dans le courant de la contingence étudient les différents facteurs qui influencent et qui peuvent être influencés par les systèmes de contrôle de gestion. En tant que facteur de contingence, une place particulière est accordée au concept de stratégie (e.g. Ittner et Larcker, 2001 ; van Veen-Dirks, 2010).

Premièrement, les principes fondamentaux du courant de la contingence sont discutés. La question de l'adéquation entre la structure des systèmes de contrôle de gestion et le contexte dans lequel opère l'organisation est prépondérante. La stratégie et les autres variables de contingence (citées ci-après) influencent la mise en œuvre du système de contrôle et doivent être considérées dans les modèles proposés (e.g. Chenhall, 2003 ; Ferreira et Otley, 2009). Ces variables constituent des facteurs explicatifs de la performance de l'organisation mais également de l'efficacité du système de contrôle de gestion mis en œuvre. Deuxièmement, un recensement des facteurs de contingence est réalisé. Les définitions et les mesures de ces derniers sont présentées. Les principaux facteurs de contingence connus et intégrés dans les papiers de recherche sont : l'environnement externe, la stratégie, la culture, la structure organisationnelle, la taille, la technologie et la structure de propriété.

1.1. Le courant de la contingence : présentation

Les effets du courant de la contingence s'observent sous certaines conditions (Chenhall (2003, 2007). Il est ainsi nécessaire de considérer au sein des modèles d'analyse des facteurs « contingents », parfois appelés contextuels ou situationnels. Ces facteurs « contingents » sont l'ensemble des facteurs environnementaux, stratégiques et organisationnels liés à une organisation ou à un secteur d'activité donné, et les choix effectués en matière de contrôle sont considérés comme dépendants de ce contexte. Chenhall (2003) souligne que « *le design approprié des systèmes de contrôle de gestion est influencé par le contexte dans lequel ils opèrent* » (2003, p. 128). Pour garantir la pertinence de l'analyse, la mise en adéquation de la

structure des systèmes de contrôle avec les facteurs de contingence s'avère inévitable. Les différentes pratiques adoptées en termes de contrôle ont pour rôle d'apporter une meilleure compréhension du contexte et ainsi d'apporter une aide à la prise de décision et de favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels fixés. In fine, c'est la performance organisationnelle qui est améliorée (Chenhall, 2003).

Dans le courant de la contingence, la performance résulte alors de l'adéquation entre la structure des systèmes de contrôle de gestion et les facteurs de contingence (Chenhall, 2003 ; Cadez et Guilding, 2008). Ce concept d'adéquation (ou « *fit* » dans la littérature anglo-saxonne) est central dans la littérature qui met en lumière différents types d'adéquation (Drazin et Van de Ven, 1985 ; Hartmann et Moers, 1999 ; Chenhall, 2003 ; Hartmann et Moers, 2003 ; Cadez et Guilding, 2008) : (1) l'approche sélection (l'influence de la relation contexte-structure des systèmes de contrôle sur la performance n'est pas étudiée), (2) l'approche interaction (l'influence sur la performance est testée), (3) l'approche intervention (qui inclut le test de l'influence des antécédents sur la structure des systèmes de contrôle), et (4) l'approche systèmes (qui tient compte de plusieurs variables de contingence en même temps).

Pour Fisher (1995), l'objectif principal des recherches dans le courant de la contingence est de pouvoir inclure plusieurs systèmes de contrôle et plusieurs variables contingentes. Les recherches fondées sur ce cadre théorique se sont donc attachées à étudier l'interaction de différentes composantes des systèmes de contrôle de gestion et de différents facteurs de contingence (Chenhall, 2003). Dans ce contexte, plusieurs conceptualisations ont été considérées. Concernant les systèmes de contrôle de gestion, une distinction importante porte sur l'opposition entre systèmes formels et systèmes informels (Otley, 1999 ; Chenhall, 2003 ; Langfield-Smith, 1997, 2007). Les systèmes de contrôle formels incluent l'ensemble des règles, des procédures, les systèmes budgétaires, de mesure de la performance et d'incitation. Les contrôles informels ne sont quant à eux « *pas conçus consciemment* » (Langfield-Smith, 2007, p. 754). Il est à noter que la majorité des études se sont attachées à l'étude des contrôles formels. Concernant les facteurs de contingence, l'étude de la littérature permet de recenser les principales variables qui ont fait l'objet d'études. Il s'agit de l'environnement externe, la stratégie, la culture, la structure organisationnelle, la taille, la technologie et la structure de propriété (Chenhall, 2003, 2007 ; Ferreira et Otley, 2009).

La stratégie constitue un facteur de contingence particulièrement important dans le courant de la contingence, mais aussi dans la recherche en contrôle de gestion de manière générale (Langfield-Smith, 1997 ; Otley, 1999 ; Chenhall, 2003, 2007 ; Cadez et Guilding, 2008 ; Bouquin, 2009). Le lien entre contrôle de gestion et stratégie est un élément central dans la littérature et ce constat est renforcé par la place accordée à la stratégie dans la majorité des définitions du contrôle de gestion. Comme le souligne Bouquin (2009), il n'existe pas une seule stratégie ni un seul contrôle de gestion. Ces derniers sont influencés par de nombreux facteurs et s'influencent mutuellement : différentes stratégies impliqueront différentes configurations de contrôle (Langfield-Smith, 1997 ; Otley, 1999). L'étude de leurs interactions et de leurs relations est délicate car elle peut être abordée selon différents points de vue. Elle a cependant conduit un certain nombre de chercheurs à développer un courant d'études portant sur le « contrôle de gestion stratégique » (Simmonds, 1981 ; Langfield-Smith, 1997, 2008). Le postulat testé est que la stratégie influence les choix effectués en termes de systèmes de contrôle et, lorsqu'une organisation aligne sa stratégie et son système de contrôle de gestion, compte tenu des différents facteurs de contingence, elle atteint une plus grande performance (e.g. Ittner et Larcker, 1997 ; Otley, 1999 ; Cadez et Guilding, 2008). La performance est donc ici considérée comme résultant de l'adéquation entre la stratégie et l'utilisation des systèmes de contrôle de gestion. À partir de cette littérature, Ittner et Larcker (1997) indiquent que l'alignement de la stratégie et du contrôle s'effectue grâce au *« développement de plans d'action et d'objectifs pour atteindre les objectifs stratégiques choisis, l'attribution des responsabilités pour la mise en œuvre de ces plans d'action, et l'alignement des systèmes de récompenses avec les objectifs stratégiques afin d'assurer que les actions des managers soient cohérentes avec les buts stratégiques et éviter de trop mettre l'accent sur les résultats financiers à court terme »* (1997, p. 294). Nous soulignons qu'un certain nombre de travaux ont étudié plus particulièrement les systèmes de mesure de la performance et les systèmes d'incitation au regard du courant de la contingence (Ittner et Larcker, 1997 ; Ahrens et Chapman, 2004 ; Cauvin et Bescos, 2005 ; Chenhall, 2005 ; Bhimani et Langfield-Smith, 2007 ; Cadez et Guilding, 2008 ; Hall, 2008 ; van Veen-Dirks, 2010 ; Grabner et Moers, 2013). Ces études se sont notamment intéressées au rôle et à la nature (financière et non financière par exemple) de la mesure de performance.

Les chercheurs considèrent ainsi que la stratégie et les autres variables de contingence ont une influence sur la mise en œuvre des systèmes de contrôle de gestion et doivent être prises en compte dans les études académiques, même de manière implicite (e.g. Chenhall, 2003 ;

Ferreira et Otley, 2009). Ces variables peuvent expliquer la plus ou moins grande efficacité des systèmes de contrôle adoptés et ainsi le niveau de performance d'une organisation. Au regard de leur influence sur les systèmes de contrôle de gestion, il est important de détailler la définition et la mesure des principaux facteurs de contingence.

1.2. Les principaux facteurs de contingence : définition et mesure

Chenhall (2003, 2007) passe en revue les différents facteurs contextuels étudiés dans les recherches relevant du cadre de la contingence, et leurs liens avec les systèmes de contrôle de gestion. Ces différents facteurs sont l'environnement externe, la technologie, la structure organisationnelle, la taille, la culture et la stratégie.

Le premier facteur de contingence discuté dans la littérature est **l'environnement externe** (Chenhall, 2003, 2007). Selon Chenhall (2003), cet environnement inclut les pressions sociales et sociétales, la globalisation de la concurrence et des activités, l'extension des frontières des organisations avec par exemple les alliances et les joint-ventures. Dans ce contexte, c'est la variable d'incertitude environnementale qui a fait l'objet de la majorité des recherches. Elle correspond à la plus ou moins grande capacité à prédire les changements dans l'environnement. Pour Chenhall (2003), les principaux résultats de la recherche dans le cadre de la contingence qui concernent le lien entre l'environnement et les systèmes de contrôle de gestion se résument ainsi : (1) plus l'environnement est incertain, plus les systèmes de contrôle, et notamment les contrôles financiers, sont ouverts, mettant l'accent sur les relations interpersonnelles, et axés vers l'extérieur ; et (2) lorsque l'environnement est concurrentiel et incertain, les organisations ont recours aux contrôles formels et aux budgets. Les aspects concurrentiels et sectoriels de l'environnement sont également intégrés dans les études, bien qu'ils constituent généralement des variables de contrôle dans les recherches empiriques. Ainsi, Ittner et Larcker (1997) indiquent par exemple que les liens entre pratiques de contrôle stratégique et performance varient en fonction de l'industrie et de l'environnement concurrentiel à l'étude.

Le deuxième facteur de contingence régulièrement discuté dans la littérature est **la technologie**. Chenhall (2003) la définit comme les processus qui permettent de transformer les inputs en outputs grâce aux matériels, matériaux, individus, logiciels et savoirs. Il distingue par contre deux aspects de la technologie. Tout d'abord la technologie en tant que

concept générique regroupant des variables liées à la complexité, l'incertitude des tâches et l'interdépendance. Ensuite, la technologie dite « *de pointe* » (2003, p. 141) qui fait référence aux techniques de management de la production telles que le juste à temps ou le management de la qualité totale (TQM). Les résultats obtenus dans ces études indiquent que pour les technologies standardisées ou automatisées (génériques), les systèmes de contrôle ont tendance à être des pratiques formelles avec notamment le recours aux budgets. Par contre, plus la technologie est liée à de l'incertitude ou à un fort degré d'interdépendance, plus les systèmes de contrôle sont ouverts et informels, et privilégient la participation et les contrôles personnels. Pour les technologies liées à des techniques de management innovantes, Chenhall (2003) propose une synthèse des résultats des recherches indiquant que, d'une manière générale, les technologies de pointe impliquent des systèmes de contrôle de gestion plus larges, fréquents et flexibles, incluant notamment les contrôles informels et une utilisation plus importante des mesures de performance non financières.

Le troisième facteur de contingence étudié dans la littérature est **la structure organisationnelle**. Elle correspond à la description des rôles des membres de l'organisation et des mécanismes permettant d'assurer le bon déroulement de l'activité. Cette variable de contingence constitue un facteur important car, selon Chenhall (2003), elle « *influence l'efficacité du travail, la motivation des individus, les flux d'information et les systèmes de contrôle, et elle peut aider à modéliser l'avenir de l'organisation* » (2003, p. 145). Les études se sont généralement intéressées aux liens entre les systèmes de contrôle de gestion et la structure organisationnelle, en considérant dans le même temps les liens avec d'autres facteurs tels que la stratégie, l'environnement et la technologie (Chenhall, 2003). La structure organisationnelle a notamment été opérationnalisée au travers des notions de décentralisation de l'autorité, de structuration des activités, d'interdépendance, et d'orientations organiques/mécanistes. Les résultats obtenus montrent que les organisations dont la structure est décentralisée mettent généralement en œuvre des systèmes de contrôle formels, notamment fondés sur les budgets.

Le quatrième facteur est **la taille**. Chenhall (2003) souligne qu'il n'a pas été pris en considération de manière explicite, mais qu'il est souvent utilisé comme variable de contrôle. Dans la littérature, différentes mesures ont été mobilisées pour appréhender la taille : le bénéfice, le volume des ventes, les actifs et plus généralement le nombre d'employés (Chenhall, 2003). Tout comme pour la structure organisationnelle, cette variable a été

analysée en combinaison avec d'autres facteurs de contingence. Les principaux résultats indiquent que les organisations de grandes tailles nécessitent des systèmes de contrôle de gestion formels et sophistiqués associés à une plus intense participation des individus dans la construction des budgets, et une structure organisationnelle plutôt divisionnelle, qui s'accompagne d'une spécialisation des fonctions (Chenhall, 2003).

Le cinquième facteur de contingence est **la culture**. Elle occupe une place importante dans la littérature. Toutefois, il semble qu'elle ait fait l'objet de moins de tests empiriques que les autres facteurs évoqués (Chenhall, 2003). La culture nationale a été le premier objet d'étude, notamment dans les travaux de Hofstede (1984). Ce dernier a développé des travaux basés sur les valeurs culturelles. Les résultats obtenus montrent qu'il existe une relation entre la culture nationale et les systèmes de contrôle de gestion. Henri (2006) est l'un des premiers auteurs à tenir compte plus particulièrement de l'influence de la culture organisationnelle sur les systèmes de contrôle de gestion. Dans ce contexte, il établit une distinction entre les types de culture plutôt orientés vers des valeurs de contrôle et les types de culture orientés vers des valeurs de flexibilité. Il teste l'influence de ces différentes cultures sur l'utilisation qui est faite des systèmes de mesure de la performance.

Le cinquième et dernier facteur est **la stratégie**. Elle représente une variable particulière qui a fait l'objet d'un grand intérêt (Langfield-Smith, 1997, 2007 ; Chenhall, 2003). Les études se sont largement intéressées aux relations entre ce concept et les systèmes de contrôle de gestion. Elles ont montré que différentes stratégies impliquaient différentes configurations des systèmes de contrôle (Otley, 1999). Dans ce cadre, différents niveaux de stratégie ont été pris en compte. Il y en a trois : la stratégie organisationnelle, la stratégie d'affaires, et la stratégie opérationnelle. Plus précisément, la stratégie d'affaires est liée aux stratégies des différentes unités décentralisées (une « *business strategy* » pour les « *business units* »). La stratégie opérationnelle correspond davantage aux stratégies de production. Toutefois, bien qu'un intérêt grandissant pour la stratégie opérationnelle émerge dans la littérature, c'est le niveau de la stratégie d'affaires qui a fait l'objet du plus grand nombre de recherches (Langfield-Smith, 1997, 2007 ; Chenhall, 2003). L'accent est mis sur la différence entre stratégie prévue et stratégie réalisée. Cette différence est estimée à partir de variables qui ont été classées selon trois typologies (Langfield-Smith, 1997 ; 2007) :

- La première typologie a été développée par Miles et Snow (1978) : elle est fondée sur la segmentation de clientèle et identifie trois types de stratégie : (1) les « *défendeurs* » qui sont spécialisés sur une gamme de produits relativement étroite ; (2) les « *prospecteurs* » qui se fondent sur l'innovation ; et (3) les « *analystes* » qui combinent les caractéristiques des deux types précédents. Il faut noter toutefois que, à l'instar de Cadez et Guilding (2008), les auteurs ont souvent conservé uniquement les deux premiers types. Ces derniers sont considérés comme les extrêmes d'un continuum, les analystes représentant le centre de celui-ci (Langfield-Smith, 1997, 2007).
- La deuxième typologie a été développée par Porter (1980, 1985) : il propose trois types de stratégies appelées « *génériques* » et fondées sur l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable : (1) la domination par les coûts, dont l'objectif principal est de produire à un coût inférieur à celui des concurrents présents sur le marché ; (2) la différenciation qui consiste pour une organisation à fournir un produit ou un service différent de ce que le client peut trouver chez les concurrents ; et (3) la focalisation suivant laquelle une organisation se concentre sur un segment de marché spécifique, et sur lequel les concurrents ne sont pas ou peu présents.
- La troisième a été typologie développée par Gupta et Govindarajan (1984) : ils classent les stratégies selon l'orientation des missions stratégiques et distinguent : (1) les stratégies de « *construction* » qui visent l'amélioration de la position concurrentielle et le gain de parts de marché ; (2) les stratégies de « *récolte* » qui consistent à maximiser les profits à court terme ; (3) les stratégies de « *maintien* » ayant pour objet de protéger la position concurrentielle de l'organisation ; et (4) les stratégies de « *cession* » utilisées lorsque la cessation d'activité est envisagée.

Conclusion

L'approche par la contingence est le courant théorique accepté lorsque l'on analyse les systèmes de contrôle de gestion. Elle se fonde sur le postulat qu'il n'existe pas de systèmes de contrôle de gestion universellement applicables. Elle indique qu'il est nécessaire de prendre en compte un certain nombre de facteurs de contingence avec lesquels il convient d'adapter

les systèmes de contrôle de gestion. Le courant de la contingence souligne que la mise en adéquation de la structure des systèmes de contrôle avec les facteurs de contingence est une condition nécessaire pour avoir un système pertinent et, qu'in fine, la performance s'en trouve améliorée (Chenhall, 2003). Les principaux facteurs de contingence intégrés dans les études sont l'environnement externe, la technologie, la structure organisationnelle, la taille, la culture, et la stratégie (Chenhall, 2003 ; Ferreira et Otley, 2009). La stratégie y tient une place particulière puisqu'elle a été à l'origine de l'émergence d'un courant de littérature, le contrôle de gestion stratégique. Il s'est notamment concentré sur l'étude de l'influence de la stratégie sur les choix effectués en termes de contrôle. Ainsi, lorsqu'une organisation aligne sa stratégie et son système de contrôle de gestion, et cela compte tenu des différents facteurs de contingence, elle atteint une plus grande performance (e.g. Ittner et Larcker, 1997 ; Otley, 1999 ; Cadez et Guilding, 2008).

Le courant de la contingence met l'accent sur l'importance des variables stratégiques, mais également sur l'importance des variables environnementales et organisationnelles. Elle révèle l'influence des systèmes de contrôle de gestion sur la performance organisationnelle. Les apports de ce courant théorique deviennent incontournables car le caractère contingent du contrôle de gestion est un point d'accord partagé par une grande majorité des chercheurs (Brickley et al., 2008 ; Burlaud, 2009 ; Bouquin, 2010 ; Ferreira et Otley, 2009). L'étude pertinente des systèmes de contrôle de gestion, quelle que soit la grille de lecture théorique mobilisée, ne peut se faire sans tenir compte du contexte dans lequel ils sont pratiqués.

Toutefois, les études ancrées dans la contingence sont sujettes à un certain nombre de limites. Tout d'abord, une première série de limites tient à la mesure du facteur de contingence principal : la stratégie. Les résultats des études restent mitigés et certains chercheurs mettent en cause le caractère générique des estimations de la variable « stratégie » utilisée dans les modèles. Souvent, elle ne permet pas de tenir suffisamment compte des spécificités des activités des organisations (Otley, 1999 ; Ittner et Larcker, 2001 ; Chenhall, 2003 ; Ferreira et Otley, 2009 ; van Veen-Dirks, 2010). Ensuite, Ittner et Larcker (2001) constatent que les papiers négligent l'étude de la stratégie organisationnelle, en la considérant comme un élément donné. Néanmoins, il s'avère qu'à son tour, le système de contrôle de gestion va avoir une influence sur le processus de formulation, voire de reformulation stratégique, et sur sa mise en œuvre. Ainsi, les auteurs considèrent que ces éléments ne sont pas pris en compte dans les recherches académiques et n'ont pas fait l'objet de suffisamment d'explorations

empiriques. Enfin, les partisans de la contingence préconisent une approche globale à la fois des systèmes de contrôle et des facteurs de contingence (e.g. Fisher, 1995 ; Grabner et Moers, 2013). Cependant, la principale limite est que, souvent, les études qui mettent en œuvre une approche par la contingence se limitent à l'examen d'une seule composante des systèmes de contrôle de gestion (Otley, 1999 ; Chenhall, 2003 ; Ferreira et Otley, 2009 ; Grabner et Moers, 2013).

La sous-section suivante est consacrée à la fonction contrôle de gestion et à son rôle au sein des organisations. Nous considérons plus précisément les rôles de déclinaison des objectifs globaux de long terme en objectifs locaux de court terme, et de contrôle et d'influence des comportements.

2. Le contrôle de gestion envisagé comme une fonction

Les systèmes de contrôle de gestion ont évolué au fur et à mesure des années, et notamment au gré des évolutions économiques. À ce titre, leurs missions au sein des organisations ont elles aussi changé et comprennent aujourd'hui une acception relativement large de ce qui incombe au contrôle de gestion. Les travaux d'Anthony (1965) ont constitué un socle théorique fondateur. L'auteur considère que le domaine du contrôle est constitué de trois composantes ayant chacune des rôles distincts : la planification stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel. Dans ce cadre, il considère le contrôle de gestion comme le « *processus par lequel les managers assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs organisationnels* » (1965, p. 17). Cependant, la littérature contemporaine (e.g. Langfield-Smith, 1997 ; Otley, 1999 ; Langfield-Smith, 2007 ; Ferreira et Otley, 2009 ; Bouquin, 2010) met en exergue la vision limitée induite par cette conception et souligne le manque de pertinence d'une déconnexion du contrôle de gestion (1) avec la stratégie, et (2) avec le contrôle opérationnel. Même Anthony en 1988 a modifié sa définition : le contrôle de gestion est alors « *le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation* » (Anthony, 1988, p. 10). La première définition d'Anthony ne permet pas de prendre en considération toutes les questions liées à la structure des systèmes de contrôle. Cette première définition est largement consacrée au contrôle financier (Otley, 1999 ; Ferreira

et Otley, 2009). Une vision plus étendue des systèmes de contrôle de gestion a émergé, faisant du contrôle un système transversal, d'un point de vue hiérarchique mais aussi d'un point de vue fonctionnel. Les systèmes de contrôle de gestion ont ainsi des attributions multiples, permettant notamment de faire le lien entre sommet stratégique et socle opérationnel, mais également d'orienter et d'inciter les comportements dans une organisation.

Cette sous-section traite donc de la conceptualisation contemporaine des systèmes de contrôle de gestion. Un système de contrôle de gestion constitue un outil pour les différents acteurs. Il permet d'organiser la cohérence et la convergence des objectifs en organisant les délégations de pouvoir, en permettant le pilotage et l'évaluation des actions et, le cas échéant, la mise en œuvre des actions correctives (Bouquin, 2010). À partir des éléments théoriques évoqués ci-dessus nous considérons les deux principaux rôles des systèmes de contrôle de gestion : (1) le rôle de lien avec les objectifs stratégiques et leurs déclinaisons opérationnelles, et (2) le rôle de contrôle des résultats et d'influence des comportements. La littérature souligne l'importance de bien comprendre l'objet de l'utilisation des systèmes de contrôle de gestion (Zimmerman, 2001 ; Malmi et Brown, 2008 ; van Veen-Dirks, 2010). Ce constat a été initié par Zimmerman (2001) qui insiste sur l'intérêt de faire une distinction nette entre les systèmes de contrôle de gestion qui ont pour objet de constituer un support à la prise de décision, de ceux qui ont pour objet d'assurer le contrôle des comportements. Les systèmes de contrôle de gestion fournissent de l'information utile dans l'exécution des tâches, et dans le processus de prise de décision. En complément, ils sont aussi utilisés pour assurer les managers et les dirigeants que les comportements dans l'organisation sont incités et sont conformes à ce qui est souhaité (e.g. Otley, 1999 ; Bouquin, 2010). Le développement ci-dessous se fonde alors sur ces éléments théoriques. Plus particulièrement, la fonction contrôle de gestion s'organise en deux points : l'aide à la décision et l'aide à la délégation (Bouquin, 2010).

2.1. Une fonction de déploiement stratégique : lier les objectifs stratégiques avec les objectifs opérationnels

Une fonction qui peut être qualifiée de principale des systèmes de contrôle de gestion est de mettre en relation les différents niveaux de l'organisation. En effet, Bouquin (2010) précise que « *le contrôle de gestion est au cœur des liens entre dirigeants et managers ; il peut aider aussi à éclairer les actionnaires* » (2010, p.10). En complément, Malmi et Brown (2008) et Merchant et Van der Stede (2012) soulignent clairement le rôle des systèmes de contrôle de

gestion dans l'alignement des comportements des individus avec les objectifs organisationnels et stratégiques, et ce afin d'assurer la cohérence entre les processus de management et les objectifs à long terme. La fonction d'alignement stratégique consiste à mieux identifier et à mieux formuler la stratégie et à assurer une meilleure mise en œuvre de celle-ci ; l'objectif final étant d'atteindre les objectifs fixés et ainsi d'obtenir une performance organisationnelle plus forte (Otley, 1999 ; Ittner et al., 2003b ; Ferreira et Otley, 2009). La littérature indique l'importance de lier les systèmes de contrôle de gestion avec les objectifs stratégiques pour identifier, mesurer et piloter effectivement et efficacement les différents facteurs clés de succès, financiers et non financiers (e.g. Otley, 1999 ; Ittner et al., 2003). De plus, Ferreira et Otley (2009) précisent qu' « *il est établi depuis longtemps qu'une exigence fondamentale pour le contrôle est l'existence d'objectifs* » (2009, p. 267). Cet adage est comme une évidence lorsque l'on parle de systèmes de contrôle de gestion, il rappelle que pour évaluer la performance, il faut que des critères soient préalablement clairement et définis. Ce processus d'évaluation n'est pas linéaire car il est tout aussi largement admis que les objectifs organisationnels et stratégiques ont une influence sur les systèmes de contrôle de gestion (e.g. Otley, 1999 ; Ittner et al., 2003 ; Brickley et al. 2008).

Ferreira et Otley (2009) soulignent que les objectifs stratégiques vont alors être déclinés dans l'organisation par les managers à différents niveaux hiérarchiques, afin d'être mis en œuvre de manière opérationnelle. Ils y parviennent à l'aide des systèmes de contrôle de gestion. On reconnaît à ces derniers un rôle de support et d'aide à la prise de décision afin d'assurer la réalisation des objectifs de l'organisation jusqu'au niveau opérationnel (Chenhall, 2005). En effet, les systèmes formels, tels que les systèmes de mesure de la performance, sont considérés comme des mécanismes permettant de mettre en lumière les liens de cause à effet au sein de l'organisation et ainsi les leviers d'action pour atteindre les objectifs stratégiques (e.g. Otley, 1999). La mesure de la performance apparaît ici comme un élément central des systèmes de contrôle de gestion. Celle-ci doit s'aligner avec la stratégie (Bushman et al., 1996 ; Langfield-Smith, 1997, 2007 ; Gibbs et al., 2009) car la connexion entre ces deux éléments permet de lier les actions à court terme avec les objectifs stratégiques à long terme, et ce pour mettre en œuvre avec succès la stratégie (Kaplan et Norton, 1992, 1996, 2000 ; Ferreira et Otley, 2009).

Ainsi, le contrôleur de gestion doit avoir une bonne connaissance et compréhension des orientations stratégiques de l'organisation. Il doit aussi connaître et comprendre le

déroulement des activités opérationnelles afin de construire un système de contrôle de gestion pertinent au regard de l'exploitation et qui permet in fine de mettre en œuvre la stratégie de manière efficace (Otley, 1999). Une orientation vers les processus de l'organisation vient compléter cette vision hiérarchique. Les systèmes de contrôle de gestion ne doivent pas seulement s'intéresser aux relations entre dirigeants et managers, mais ils doivent aussi s'étendre aux activités opérationnelles exécutées généralement par des individus n'ayant pas ou peu de pouvoirs de décision (Bouquin, 2010). Bouquin (2010) précise ici que le contrôle de gestion « *ne se limite pas à réguler la relation entre les dirigeants et les managers de niveau intermédiaire, mais [il] assure les dirigeants que les tâches de routine dont dépend la mise en œuvre de la stratégie, et qui sont normalement effectuées par des non-managers, sont elles aussi en ligne* » (2010, p. 132).

Les systèmes de contrôle de gestion ont ainsi pour première mission de permettre l'interaction entre la stratégie et les niveaux opérationnels en faisant le lien entre les objectifs stratégiques et le déroulement des activités (e.g. Zimmerman, 2001 ; Bouquin, 2010). Il constitue un processus de support à la prise de décision pour réaliser la stratégie. Il peut être comparé aux systèmes de contrôle interactifs de Simons (1995). Ces derniers sont définis ainsi : « *des systèmes formels d'information que les managers utilisent pour s'impliquer régulièrement et personnellement dans les activités décisionnelles de leurs subordonnés* » (1995, p. 95). La seconde mission des systèmes de contrôle est d'assurer que les décisions prises et les actions mises en œuvre dans l'organisation sont cohérentes avec la stratégie (Bouquin, 2010). Cet acte de reddition des comptes (notamment par le contrôle des résultats) et des comportements concerne alors les managers et la bonne utilisation de la délégation de pouvoir qui leur a été accordée, mais aussi les employés dans le cadre de l'exécution des activités courantes. Nous passons en revue dans le développement ci-après ce rôle de reddition des comptes et d'influence des comportements.

2.2. Une fonction d'évaluation par la reddition des comptes et par l'influence des comportements

Pour assurer la bonne mise en œuvre de la stratégie et des opérations de l'organisation, les systèmes de contrôle de gestion ont pour mission de contrôler les résultats des actions des individus, mais aussi d'influencer leurs comportements afin de les orienter et d'aligner leurs intérêts avec ceux de l'organisation (Jensen, 1983 ; Jensen et Meckling, 1992 ; Brickley et al.,

2008 ; Merchant et Van der Stede, 2012). Ce rôle s'inscrit dans la mission d'« *aide à la délégation* » décrite par Bouquin (2010) et l'auteur précise « *on privilégie le résultat parce que le manager est soumis à une logique de missions, ramenées à des objectifs* » (2010, p. 275). Celle-ci revêt une importance significative car elle a pour objet de contrôler la délégation de pouvoir aux différents niveaux hiérarchiques et d'orienter les actions des managers et des employés vers les orientations stratégiques et organisationnelles souhaitées par la direction. En effet, ces problématiques sont directement liées au phénomène de répartition des pouvoirs dans l'organisation. Les managers se voient confier des droits décisionnels et des responsabilités pour mettre en œuvre les objectifs organisationnels. Cela conduit ainsi à une obligation redditionnelle (« *accountability* ») pour ces managers, mais aussi à la mise en œuvre de systèmes de contrôle permettant d'assurer l'alignement des comportements et des actions (e.g. Jensen et Meckling, 1992 ; Ferreira et Otley, 2009 ; Bouquin, 2010).

La mesure et l'évaluation de la performance occupent là aussi une place centrale. En effet, elles influencent le comportement des managers et des employés, en apportant une meilleure connaissance de l'organisation, en les motivant, et en incitant les actions vers les intérêts globaux et la réalisation des objectifs stratégiques (Ittner et al., 1997 ; Otley, 1999 ; Brickley et al., 2008 ; Ferreira et Otley, 2009 ; Merchant et Van der Stede, 2012). Les domaines traités et soumis à l'évaluation de la performance constituent des signaux produits par les dirigeants vers les individus de l'organisation. L'évaluation indique ainsi ce qui est important. En ce qui concerne le contrôle des résultats et de la délégation de droits décisionnels, la littérature (e.g. Bourguignon, 2009 ; Ferreira et Otley, 2009) précise que travailler sur la performance mène à envisager sa mesure à différents niveaux : (1) au niveau organisationnel et/ou collectif, ce qui permet une comparaison par rapport aux concurrents et par rapport à l'organisation elle-même (référence à la performance passée, à la performance projetée) ; ce niveau atteste aussi de la capacité de l'organisation à se coordonner et des acteurs à coopérer ; et (2) au niveau individuel, ce qui constitue le fondement, notamment, de l'évaluation des individus et de leur récompense. Ces éléments permettent de mettre en lumière les objectifs de l'étude de la performance : l'évaluation des performances des individus et de l'organisation, et la détermination des récompenses individuelles et collectives.

La mise en œuvre du pilotage de la performance n'est effective que par les systèmes de contrôle de gestion incluant les systèmes de mesure de la performance et les systèmes

d'incitation. Ces systèmes de contrôle influencent et alignent les comportements au sein des organisations par l'intermédiaire de la mesure de la performance. Celle-ci renforce l'incidence et les résultats des systèmes d'incitation sur les comportements. La littérature montre que les systèmes de récompense sont liés à l'évaluation de la performance (Ittner et Larcker, 1998b, 2001 ; Lambert, 2007 ; Brickley et al., 2008 ; Ferreira et Otley, 2009 ; Merchant et Van der Stede, 2012). Les systèmes de contrôle de gestion constituent ainsi une aide à la délégation pour les dirigeants et peuvent être rapprochés de ce que Simons (1995) désigne comme les systèmes de contrôle diagnostiques qui sont « *des systèmes d'informations formels que les managers utilisent pour contrôler les résultats de l'organisation et corriger les dérives par rapport aux standards de performance préétablis* » (1995, p. 59). La mesure de la performance est dans ce cadre un outil incontournable des systèmes de contrôle de gestion car elle permet le contrôle des résultats des actions des managers grâce à l'évaluation et la mesure de la performance, et l'influence des comportements car elle focalise l'attention des managers vers les domaines d'intérêt pour l'organisation.

Conclusion

Les systèmes de contrôle de gestion sont conçus pour constituer un véritable outil de support des dirigeants et des managers de l'organisation dans la mise en œuvre stratégique mais aussi pour permettre d'évaluer les individus dans l'atteinte effective des objectifs organisationnels. Dans ce contexte, Bouquin (2010) résume le caractère duel du contrôle de gestion : « *il est bivalent : il appuie les managers, mais il est utilisé aussi pour les encadrer et vérifier la cohérence recherchée* » (2010, p. 18).

La mesure de la performance a pris une place importante dans les systèmes de contrôle de gestion afin que ces derniers puissent remplir leurs rôles d'aide à la décision et d'aide à la délégation. D'ailleurs, Ferreira et Otley (2009) choisissent de discuter de « systèmes de management de la performance », permettant une approche holistique et globale du contrôle de gestion, plutôt que de « systèmes de contrôle de gestion », ces derniers étant trop restrictifs et attachés aux fondements des travaux d'Anthony. Ces auteurs définissent alors les systèmes de management de la performance de la manière suivante : « *les mécanismes, processus, systèmes et réseaux évolutifs, formels ou informels, utilisés par les organisations pour véhiculer les objectifs et buts clés induits par le management, pour assister le processus stratégique et le management continu au travers de l'analyse, la planification, la mesure, le*

contrôle, la récompense, et plus largement manager la performance, et pour supporter et faciliter le changement et l'apprentissage organisationnel ». (2009, p. 264). Cette conceptualisation des systèmes de contrôle de gestion met ainsi en évidence les deux missions discutées ci-dessus mais elle permet aussi de mettre en lumière la place centrale des problématiques liées à la performance des organisations, devenue prépondérante dans les recherches actuelles.

Nous proposons maintenant une troisième analyse de la littérature concernant les systèmes de contrôle de gestion qui porte pleinement sur les différentes composantes de ces systèmes. Quel que soit le courant théorique mobilisé, la recherche en contrôle de gestion s'est largement intéressée aux outils qui aident à la prise de décision des managers et qui permettent de mettre en œuvre un système de management cohérent et pertinent vis-à-vis de la structure organisationnelle et de la stratégie.

3. Le contrôle de gestion envisagé par ses outils de pilotage

Un pan important de la littérature a analysé les systèmes de contrôle de gestion en portant son attention sur les outils qui y sont développés. Le premier outil de pilotage - de contrôle de gestion - à être étudié et développé est les budgets. Ces derniers constituent l'outil traditionnel des organisations. Ils font partie intégrante du processus de planification et sont attachés à une division de l'organisation organisée en centres de responsabilité (Otley, 1999 ; Covaleski et al., 2007 ; Bouquin, 2010). Leur développement nécessite l'établissement clair de plans stratégiques et opérationnels, et demande l'implication de tous les managers responsables de centre de responsabilité. Les budgets ont fait l'objet d'un nombre important de recherches (Covaleski et al., 2007). Leur pertinence a notamment été remise en cause, les limites portant par exemple sur la lourdeur bureaucratique de leur mise en œuvre, leur manque de réactivité et la pression induite sur les individus (Alcouffe et al., 2008 ; Bouquin, 2010 ; Georgescu et Naro, 2012). Cependant, les budgets restent tout de même considérés comme l'un des outils fondateurs des systèmes de contrôle de gestion, permettant d'avoir une vision globale des processus de l'organisation et sont toujours très utilisés en association avec d'autres pratiques et outils de contrôle (e.g. Otley, 1999).

Un second courant s'est plutôt inscrit dans une approche normative qui a pris de l'importance dans la recherche empirique dans les années 1990 (Jensen, 1983 ; Ittner et Larcker, 1998b ; Zimmerman, 2001). Celui-ci s'est notamment attaché à étudier les différents outils de contrôle de gestion issus de la pratique et des cabinets de consultants. Ces pratiques sont liées au courant d'étude soulignant la prégnance de la création de valeur et ont un fort ancrage dans les approches stratégiques (Langfield-Smith, 1997 ; Ittner et Larcker, 2001). Dans ce cadre, elles envisagent la création de valeur à destination des actionnaires, c'est le cas de l'*Economic Value Added* (EVA), ou de manière plus ouverte prenant en compte différentes parties prenantes de l'organisation, c'est le cas du *Balanced Scorecard*. En ce qui concerne l'EVA, c'est une méthode développée par le Stern Stewart Corporation qui a pour but de mesurer la valeur économique de l'organisation d'un point de vue actionnarial (e.g. Otley, 1999). L'objet de cette mesure est de contourner les limites admises des mesures comptables traditionnelles telles que le ROI, en soustrayant à un bénéfice comptable les charges engagées pour un capital employé. Ces chiffres sont auparavant soumis à des retraitements, et dans ce cadre, les auteurs de la méthode en proposent près de deux cents en fonction de la situation de l'organisation. Toutefois, la littérature met en exergue certaines limites de la méthode et les résultats des tests empiriques sont mitigés (e.g. Otley, 1999 ; Ittner et Larcker, 2001). Ces limites tiennent notamment au fait que l'EVA se concentre seulement sur une mesure financière, de plus destinée à la création de valeur actionnariale. Elle ne permet pas non plus de tenir compte des moyens mis en œuvre par les managers pour l'atteindre. Finalement l'opacité du processus de retraitement des éléments de la formule de calcul est mise en exergue.

Le *Balanced Scorecard* (noté BSC par la suite) fait l'objet d'une attention particulière dans la littérature dédiée aux systèmes de contrôle de gestion et aux systèmes de mesures de la performance. Cet outil développé par Kaplan et Norton au début des années 1990 a fait l'objet d'importantes recherches et fournit une vision globale et intégratrice des avancées récentes en contrôle de gestion. En effet, le BSC intègre une approche multidimensionnelle de la performance, prend en considération différentes parties prenantes, et surtout permet de retranscrire les liens de causalité au sein de l'organisation. Ces derniers permettent in fine de communiquer la stratégie, et ainsi d'en garantir une meilleure réalisation opérationnelle, et une plus forte performance organisationnelle. Nous lui consacrons la sous-section 3.1.

Après avoir passé en revue la littérature, nous soulignons ensuite les limites des recherches fondées sur une approche outil du contrôle de contrôle. Il ressort que les systèmes de contrôle de gestion s'appuient sur différents outils. Cependant, de nombreuses recherches étudient ces composantes une à une, faisant abstraction du reste du système de contrôle mis en œuvre (Ittner et Larcker 2001 ; Chenhall, 2003 ; Malmi et Brown, 2008). Nous détaillons ainsi les préconisations théoriques liées à cette littérature et permettant d'envisager l'étude des systèmes de contrôle de gestion dans leur globalité. Cette question est discutée en 3.2.

3.1. Le Balanced Scorecard : une approche outil réunifiée

Le BSC est un tableau de bord développé par Kaplan et Norton à partir du début des années 1990. Selon les auteurs, « *le BSC traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers mais il tient compte également des moyens de les atteindre* » (1998, p. 14). Cet outil permet ainsi d'aborder le management et la mesure de la performance selon une approche multidimensionnelle et liée à la stratégie de l'organisation (Kaplan et Norton, 1992, 1996 ; Kaplan, 2009). En effet, les auteurs indiquent que les mesures de performance financières et non financières sont mobilisées dans ce tableau afin de communiquer les multiples objectifs interdépendants à atteindre pour réaliser la stratégie à long terme. L'intérêt du BSC réside dans sa capacité à agir comme un système de management stratégique (Kaplan et Norton, 1996 ; Bourguignon et al., 2004 ; Naro et Travaillé, 2010, 2011). Quatre processus inhérents à la mise en œuvre du tableau contribuent à l'alignement des activités opérationnelles avec la stratégie : (1) la traduction de la vision permettant de définir un consensus au sein de l'organisation sur ce qu'est la stratégie et permettant in fine de traduire les objectifs en un ensemble de mesures de performance ; (2) la communication de la stratégie à l'ensemble de l'organisation et la mise en lien des objectifs locaux avec les objectifs globaux ; (3) la planification en permettant de lier les objectifs stratégiques et le processus budgétaire ; et (4) le feedback et l'apprentissage, constituant un processus permettant de vérifier la mise en œuvre cohérente de la stratégie mais aussi la pertinence des orientations stratégiques de l'organisation, afin de mettre en place si nécessaire des actions correctives.

Le BSC est ainsi constitué de quatre axes équilibrés permettant de mesurer la performance : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

- L'axe financier met en évidence les objectifs financiers de l'organisation et traduit la création de valeur pour les actionnaires. La performance est mesurée dans cet axe à travers des mesures comptables et financières. L'objectif est ainsi de déterminer si les objectifs stratégiques mis en œuvre permettent d'améliorer les résultats.
- L'axe client, qui retranscrit la stratégie de marché, a pour objet d'identifier les marchés sur lesquels l'organisation veut se positionner ou les plus lucratifs. Kaplan et Norton (1992, 1996) préconisent l'utilisation de deux types de mesures de performance : (1) des mesures classiques liées à la rentabilité, la satisfaction et la rétention des segments de clientèle ; et (2) des mesures liées à l'adéquation de l'offre de l'organisation aux attentes des clients, traduisant ainsi les leviers d'action assurant la fidélité de la clientèle.
- L'axe processus internes permet de mettre en lumière les processus essentiels à la réalisation des objectifs dégagés sur les axes « financier » et « client ». Il comprend aussi tout ce qui affère aux processus d'innovation, notamment liés aux produits et services, ouvrant de nouvelles perspectives de marché. Deux types d'indicateurs sont prépondérants : les mesures de qualité et les mesures de productivité.
- L'axe apprentissage organisationnel permet d'évaluer la différence entre les capacités actuelles de l'organisation et celles qui sont nécessaires à la réalisation des objectifs des axes supérieurs. L'objectif est alors de mesurer et de piloter la convergence de ces capacités nécessaires et réelles. Cet écart est estimé sur la base de ses trois composantes : les hommes, les systèmes, et les procédures.

Le BSC se fonde et trouve son originalité par rapport aux autres outils de pilotage sur la construction de liens de cause à effet entre les objectifs globaux (souvent financiers) et des leviers d'action (objectifs exprimés par des indicateurs non financiers de la performance). Cela permet alors de mettre en exergue les leviers d'action à la disposition des managers pour atteindre les objectifs de performance. Otley (1999) précise que la principale force de cet outil est ainsi de lier mesures de performance et stratégie. Les relations causales sont donc décisives dans l'approche du BSC (e.g. Kaplan et Norton, 1992, 2000 ; Otley, 1999 ; Ittner et

Larcker, 2001 ; Bourguignon, 2009 ; Kaplan, 2009), mais elles apparaissent cependant difficiles à modéliser (Otley, 1999 ; Nørreklit, 2000, 2003). Ainsi, Kaplan et Norton (2000) proposent un préalable au BSC : la carte stratégique. Cet outil a pour objectif de cartographier la stratégie afin que les managers et employés, en charge de mettre en œuvre la stratégie à tous les niveaux de l'organisation, puissent l'appréhender de manière cohérente, intégrée et dynamique, et en comprendre les tenants et les aboutissants (Kaplan et Norton, 2000, 2004). Dans ce cadre, la carte stratégique permet de mettre en lumière les liens de cause à effet sur lesquels agir pour permettre de diriger l'organisation vers les résultats souhaités et constitue le fondement de la construction du BSC.

Kaplan (2009) réaffirme que, bien qu'un certain nombre de parties prenantes soient prises en considération dans le développement du tableau, le BSC ne relève pas de la théorie des parties prenantes. C'est un outil de contrôle stratégique à disposition de la direction pour mesurer in fine la création de valeur financière, et donc à destination des apporteurs de capitaux. Dans ce cadre, afin d'avoir un système de contrôle cohérent, Kaplan et Norton (e.g. 1992) préconisent de lier les systèmes d'incitation avec les mesures de performance du BSC afin d'orienter tous les acteurs de l'organisation vers l'atteinte des objectifs fixés. Cependant, les effets sur la performance du BSC, à titre de système de mesure de la performance et dans le cadre des systèmes d'incitation, présentent des résultats mitigés (e.g. Ittner et Larcker, 2001 ; Ittner et al, 2003). D'autre part, certains auteurs, comme Zimmerman (2001), mettent en avant le manque de fondement théorique de ces recherches normatives concernant les outils du contrôle de gestion, et notamment le manque de fondement en théorie économique. Nørreklit (2000, 2003) souligne aussi les manques de bases théoriques solides du BSC. Une partie des critiques sont faites vis-à-vis de la carte stratégique et de la difficulté d'établir les causalités sous-jacentes, si importantes dans la conception du BSC.

Pour Otley (1999), bien que le BSC soit un outil dynamique et pertinent, il ne peut cependant être la composante unique des systèmes de contrôle de gestion. En effet, selon l'auteur, le BSC doit être soutenu par les systèmes de contrôle traditionnels tels que les budgets. Il considère ainsi que dans l'ensemble les outils des systèmes de contrôle de gestion sont des éléments complémentaires palliant les limites les uns des autres. Pourtant, il fait le constat que ces techniques ont été largement étudiées de manière individuelle et doivent maintenant être envisagées comme partie intégrante d'un système plus large et être étudiées comme telles.

Un certain nombre d'auteurs (e.g. Chenhall, 2003 ; Malmi et Brown, 2008 ; Ferreira et Otley, 2009) font le même constat qu'Otley (1999). Les recherches se concentrent sur certains aspects spécifiques des systèmes de contrôle de gestion sans donner de description complète de l'ensemble des mécanismes de contrôle en place dans l'organisation. Cela peut in fine amener à des résultats faussés et ambigus, voire contradictoires (Chenhall, 2003 ; Merchant et Otley, 2007). La littérature récente (e.g. Zimmerman, 2001 ; Moers, 2006 ; Malmi et Brown, 2008 ; Grabner et Moers, 2013) met l'accent sur cette nécessité d'envisager les systèmes de contrôle de gestion de manière holistique. Une approche plus globale et intégrée est nécessaire pour l'étude des systèmes de contrôle de gestion et nous passons en revue les préconisations théoriques liées, permettant d'envisager l'étude de ces systèmes dans leur globalité.

3.2. La nécessité d'une approche globale des outils du contrôle de gestion

Ces dernières années, des travaux ont émergé concernant le courant de recherche en contrôle de gestion selon une approche outil. Ces différents travaux (e.g. Chenhall, 2003 ; Moers, 2006 ; Malmi et Brown, 2008 ; Grabner et Moers, 2013) mettent en lumière que les chercheurs ont généralement étudié les systèmes de contrôle de gestion en ne s'intéressant qu'à une seule pratique à la fois. Néanmoins, Zimmerman (2001) met en exergue que l'interdépendance des différentes pratiques de contrôle de gestion et leur endogénéité sont des postulats largement admis dans la littérature. Ferreira et Otley (2009) soulignent que « *comme tout autre système, un système de contrôle de gestion est plus que la somme de ses parties et il est nécessaire d'aligner et de coordonner les différentes composantes afin que l'ensemble fournisse des résultats efficaces et efficients* » (2009, p. 275). Ainsi, selon les auteurs, dans le cas d'un système où les composantes ne sont pas alignées ou coordonnées, il y a des risques de défaillances du contrôle. Dans ce contexte, la littérature fait un constat intéressant (e.g. Otley, 1980 ; Chenhall, 2003 ; Malmi et Brown, 2008) : les différentes composantes des systèmes de contrôle de gestion sont généralement conçues et mises en œuvre par différentes personnes, à différents moments, dans différentes parties de l'organisation. Ces ensembles de contrôles sont alors qualifiés de « packages » - et non plus de « systèmes » - car cela induit un regroupement d'éléments relativement peu ou pas liés. Par exemple, sur la base de la théorie de l'architecture organisationnelle et du cadre offert par la contingence, Ittner et Larcker (2001) suggèrent qu'il serait pertinent d'envisager le contrôle de gestion comme un « package » complet de contrôles : (1) incluent les éléments de l'architecture

organisationnelle (et notamment la mesure de la performance et les systèmes de récompenses), (2) ainsi que les systèmes d'information comptables, et (3) tenant compte de l'influence sur ces éléments de l'environnement externe, et des objectifs organisationnels et stratégiques.

Malmi et Brown (2008) décrivent une vision holistique des pratiques de contrôle de gestion ne s'adossant pas à un courant théorique particulier (Grabner et Moers, 2013). Ils proposent une définition des systèmes de contrôle de gestion considérés comme un package : ils constituent « *un ensemble de contrôles et de systèmes de contrôles* » (2008, p. 287) qui coexistent et sont généralement mis en œuvre dans l'organisation par différents acteurs à différents moments. Ainsi, pour les auteurs, on ne peut parler de systèmes de contrôle de gestion mais plutôt de « *packages de systèmes* » (Malmi et Brown, 2008, p. 291). Ces packages peuvent alors comporter cinq types différents de contrôles : (1) la planification ; (2) le contrôle cybernétique, composé des budgets, des systèmes de mesure de la performance financière, des systèmes de mesure de la performance non financière, des systèmes hybrides comprenant mesures financières et non financières ; (3) les récompenses et la compensation, qui sous-entendent ici deux types de systèmes : pour les auteurs, les incitations sont généralement liées aux contrôles cybernétiques, néanmoins, des récompenses peuvent être attribuées pour d'autres raisons que celles liées à la performance ; (4) le contrôle administratif lié à la structure de l'organisation, la structure de la gouvernance, ainsi qu'aux politiques et procédures mises en œuvre; et (5) le contrôle culturel, lié aux valeurs, croyances et normes sociales mises en œuvre dans l'organisation pour influencer le comportement des individus.

Grabner et Moers (2013) étendent cette littérature en proposant de différencier clairement les pratiques de contrôle de gestion relevant des systèmes et celles relevant du package. Dans le premier cas, les outils du contrôle de gestion sont « *interdépendants et les choix de design prennent en compte ces interdépendances* » ; dans le second, le contrôle de gestion constitue « *un ensemble complet de pratiques de contrôle en place, indépendamment du fait de savoir si ces pratiques sont interdépendantes et/ou si les choix de design prennent en compte les interdépendances* » (2013, p. 408). Les auteurs soulignent qu'il est important de prendre en compte le fait qu'il y ait différents outils de contrôle de gestion seulement lorsque ces derniers sont interdépendants. Le fait qu'un certain nombre de pratiques soient mises en place par différentes personnes à différents moments implique que l'interdépendance n'est pas toujours

présente (Malmi et Brown, 2008 ; Ferreira et Otley, 2009 ; Grabner et Moers, 2013). Grabner et Moers (2013) proposent de définir l'interdépendance comme un phénomène par lequel la valeur d'une pratique de contrôle de gestion est affectée par l'utilisation d'une ou plusieurs autres. L'interdépendance peut alors être de deux ordres : la complémentarité et la substitution. Ces deux éléments sont centraux dans la littérature (Zimmerman, 2001 ; Chenhall, 2003 ; Grabner et Moers, 2013). Dans le premier cas, les bénéfices liés à une pratique de contrôle de gestion augmentent avec l'utilisation d'une ou plusieurs autres pratiques de contrôle de gestion (et vice versa) ; dans le second, les bénéfices liés à une pratique de contrôle de gestion décroissent avec l'utilisation d'une ou plusieurs autres pratiques de contrôle de gestion (et vice versa) (Grabner et Moers, 2013).

L'interdépendance est un élément important dans les recherches en théorie de l'agence (Jensen, 1983 ; Jensen et Meckling, 1992 ; Zimmerman, 2001 ; Brickley et al., 2008). Bien que ce courant ne fasse pas référence à la notion de package, il envisage cependant les systèmes de contrôle comme étant composés de pratiques interdépendantes qu'il convient d'ajuster en fonction de la nature des liens d'interdépendances, relevant de la complémentarité ou de la substitution (e.g. Zimmerman, 2001). Brickley et al. (2008) insistent sur les liens d'interdépendance existant entre les trois composantes de l'architecture organisationnelle, c'est-à-dire entre l'assignation des droits décisionnels, le système de mesure de la performance, et le système de récompenses et sanction.

Conclusion

L'approche par les outils du contrôle de gestion permet l'étude théorique et empirique des différentes pratiques de contrôle au sein des organisations. Les budgets et des outils comme l'EVA et le BSC représentent une part importante de la littérature. Ces recherches ont permis de mieux comprendre les pratiques des organisations, et de fournir un éclairage théorique aux outils développés par les cabinets de consulting. Le BSC a notamment fait l'objet d'un grand nombre d'études ces quinze dernières années. Cela démontre l'intérêt fort des chercheurs pour le lien entre systèmes de contrôle de gestion et stratégie. Ce tableau de bord, fondé sur quatre dimensions de la performance - financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel -, permet d'aborder le pilotage et la mesure de cette dernière selon une

approche multidimensionnelle et en faisant le lien avec la stratégie de l'organisation (Kaplan et Norton, 1992, 1996 ; Kaplan, 2009).

L'ancrage stratégique du BSC est primordial tout comme la construction des liens de cause à effet est critique dans le processus de mise en œuvre du BSC. Kaplan et Norton (e.g. 1992, 1996, 2000) proposent ainsi un véritable outil de support du management stratégique et du pilotage de la performance. Néanmoins, le BSC a fait l'objet d'un certain nombre de critiques, tenant tout d'abord à son manque de fondements théoriques et à la difficulté d'établir de manière cohérente et opérationnelle les liens de causalité sous-jacents (e.g. Otley, 1999 ; Zimmerman, 2001 ; Nørreklit, 2000, 2003). D'autres limites, notamment évoquées par Otley (1999) ou Ittner et Larcker (2001) concernent directement les aspects de management stratégique. D'une part, le BSC n'est qu'un outil partiel car il est destiné à la direction et n'a pour objet que la déclinaison de la stratégie au sein de l'organisation. C'est essentiellement un tableau de bord « *top down* » prenant pour acquise une orientation stratégique donnée. D'autre part, bien que les auteurs de cette méthode le considèrent comme un système de management stratégique à part entière, il ne peut à lui seul constituer la totalité du système de contrôle de gestion et les résultats des études concernant ses effets sur la performance restent limités.

Cela a donc amené les chercheurs à s'intéresser à l'association des différents outils de contrôle dans les organisations. Une différence importante a été introduite entre les concepts de système de contrôle de gestion et de package de contrôle de gestion. Dans ce cadre, l'interdépendance des différents outils utilisés au sein d'une même organisation constitue l'élément différenciateur, et la littérature souligne la nécessité d'étudier les relations de complémentarité et de substitution qui peuvent exister entre les différents mécanismes de contrôle mis en place (Zimmerman, 2001 ; Chenhall, 2003 ; Malmi et Brown, 2008 ; Grabner et Moers, 2013). Cependant, à l'heure actuelle, encore trop peu d'études ont abordé les systèmes de contrôle de gestion en tenant compte de ces phénomènes. Ceci reste ainsi une piste de recherches futures importante en contrôle de gestion.

CONCLUSION DE LA SECTION 1

Cette section a pour objet de passer en revue la littérature concernant les systèmes de contrôle de gestion. Celle-ci est relativement abondante, mais est cependant caractérisée par une diversité des courants et des approches mobilisés. Nous proposons ainsi d'envisager les systèmes de contrôle de gestion selon trois approches principales, représentatives de la recherche dans le domaine : (1) une approche par la contingence, (2) une approche fonctionnelle, et (3) une approche par les outils de contrôle.

- L'approche par la contingence : elle souligne la prépondérance de ce courant qui a permis de mettre en exergue l'importance de l'interaction entre structure des systèmes et contexte. Ainsi, le caractère contingent du contrôle de gestion est un point sur lequel la majorité des chercheurs s'accordent, quel que soit le courant théorique envisagé.
- L'approche fonctionnelle des systèmes de contrôle de gestion met en lumière la dualité des missions du contrôle de gestion. En effet, les systèmes de contrôle de gestion sont conçus pour constituer un véritable outil de support de la direction et des managers de l'organisation dans la mise en œuvre stratégique et pour assurer la meilleure prise de décision. Mais ils sont aussi conçus pour permettre d'évaluer ces individus dans l'atteinte effective des objectifs organisationnels. Le système de contrôle de gestion est implanté à tous les niveaux de l'organisation pour (1) aider à la décision, et (2) aider à la délégation, et ainsi assurer le contrôle et l'alignement des comportements des individus.
- L'approche par les outils du contrôle de gestion permet l'étude et la compréhension théoriques et empiriques des différentes pratiques de contrôle de gestion mises en œuvre dans les organisations. Nous avons pris le parti d'étayer la littérature sur le BSC qui a fait l'objet d'un grand nombre d'études ces dernières années. Ces travaux démontrent l'intérêt fort des chercheurs pour deux domaines particuliers du contrôle de gestion : le lien entre systèmes de contrôle de gestion et stratégie, décliné au travers des concepts de relations causales et de leviers d'action ; et la modélisation de la performance, son pilotage et sa mesure, envisagée comme un concept

multidimensionnel prenant en compte différentes parties prenantes, mais ayant in fine un but de création de valeur financière et actionnariale.

Cette revue de la littérature organisée selon trois approches du contrôle de gestion permet de mettre en lumière un constat important : le concept de performance a pris une place majeure dans les systèmes de contrôle de gestion afin que ces derniers puissent remplir leurs rôles d'aide à la décision et d'aide à la délégation. Dans une perspective où l'assignation des droits de décision et le principe de contrôlabilité ont un caractère prégnant dans la mise en œuvre de ces systèmes, il semble ainsi impératif de comprendre les liens entre ces concepts et la mesure de la performance, et notamment ses usages. Ce constat amène à considérer le cadre de la théorie de l'agence qui a apporté des éléments théoriques significatifs à la recherche en contrôle de gestion, et notamment en ce qui concerne la mesure de la performance, qui est considérée comme étant au cœur de tout système de contrôle (Milgrom et Roberts, 1992). Ce courant théorique est l'un des seuls à prendre explicitement en considération l'articulation entre assignation des droits décisionnels - qui constitue donc l'un des fondements du contrôle de gestion -, et mesure de la performance utilisée dans le cadre des systèmes de mesure de la performance et des systèmes d'incitation. Ces trois composantes ont fait l'objet d'une proposition d'approche intégratrice ancrée dans la théorie de l'agence par Brickley et al. (1995, 2008) : la théorie de l'architecture organisationnelle. Celle-ci a donné lieu au développement de travaux sur ces trois composantes, généralement désignées sous l'expression « *design organisationnel* ».

Ainsi, les éléments théoriques développés dans cette première section conduisent à proposer une définition des systèmes de contrôle de gestion qui permet d'englober les éléments importants de la littérature et de mettre en lumière le positionnement de ce travail de recherche. En effet, nous avons souligné dans ce développement qu'il n'existe pas de définition communément admise de ce concept. De plus, les différentes définitions proposées ne permettent pas de tenir compte du caractère central des trois composantes du design organisationnel et de leur interaction. Nous proposons donc une définition des systèmes de contrôle de gestion, fondée sur le design organisationnel et qui s'inscrit dans le courant de la théorie de l'agence. Dans ce cadre, Jensen et Meckling (1992) définissent le contrôle comme « *le processus et les règles gouvernant les mesures de performance, et les récompenses et sanctions attribuées en réponse aux actions des individus* » (1992, p. 12).

Nous proposons à partir de ces éléments de définir les systèmes de contrôle de gestion comme :

- L'ensemble des processus mis en œuvre suite à l'assignation de droits décisionnels, en vue de contrôler leur usage et d'en vérifier la pertinence,
- Par le biais de la mesure de la performance utilisée pour d'une part évaluer et contrôler les actions des managers et du personnel, et d'autre part récompenser l'atteinte des objectifs fixés.

Conformément à la théorie de l'agence (e.g. Jensen et Meckling, 1992 ; Brickley et al., 2008) les systèmes de mesure de la performance constituent ainsi une composante à part entière des systèmes de contrôle ayant pour objet d'être le support de l'obligation redditionnelle. Les systèmes d'incitation permettent alors d'assurer la motivation des individus dans l'atteinte d'une performance supérieure dans des domaines préétablis. Ces deux éléments sont envisagés comme complémentaires et constituent, dans le cadre de ce travail de recherche, le système de contrôle de gestion dans sa globalité.

SECTION 2 - FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA THÈSE

La théorie de l'agence est un cadre théorique riche qui a fait l'objet d'un nombre important de recherches en comptabilité, contrôle, audit depuis les années 1980. Dans ce cadre, deux courants distincts peuvent être mis en lumière : les travaux fondés sur la théorie positive de l'agence, et ceux fondés sur une approche normative, nommés modèles « principal-agent ». Bien que des caractéristiques communes soient identifiables et que ces derniers s'intéressent au même problème, la littérature a longtemps opposé ces deux courants (e.g. Jensen, 1983 ; Charreaux, 1987 ; Eisenhardt, 1989). Le courant normatif s'intéresse à la question de savoir comment structurer les relations contractuelles dans l'organisation afin de maximiser les intérêts du principal. Les chercheurs considèrent tout particulièrement les effets de différents facteurs sur les contrats (e.g. Jensen, 1983 ; Eisenhardt, 1989). Le courant positif, quant à lui, implique de découvrir les lois, toujours potentiellement réfutables, qui régissent le monde (Jensen et Meckling, 1976 ; Jensen, 1983). La littérature précise que l'intérêt de la recherche

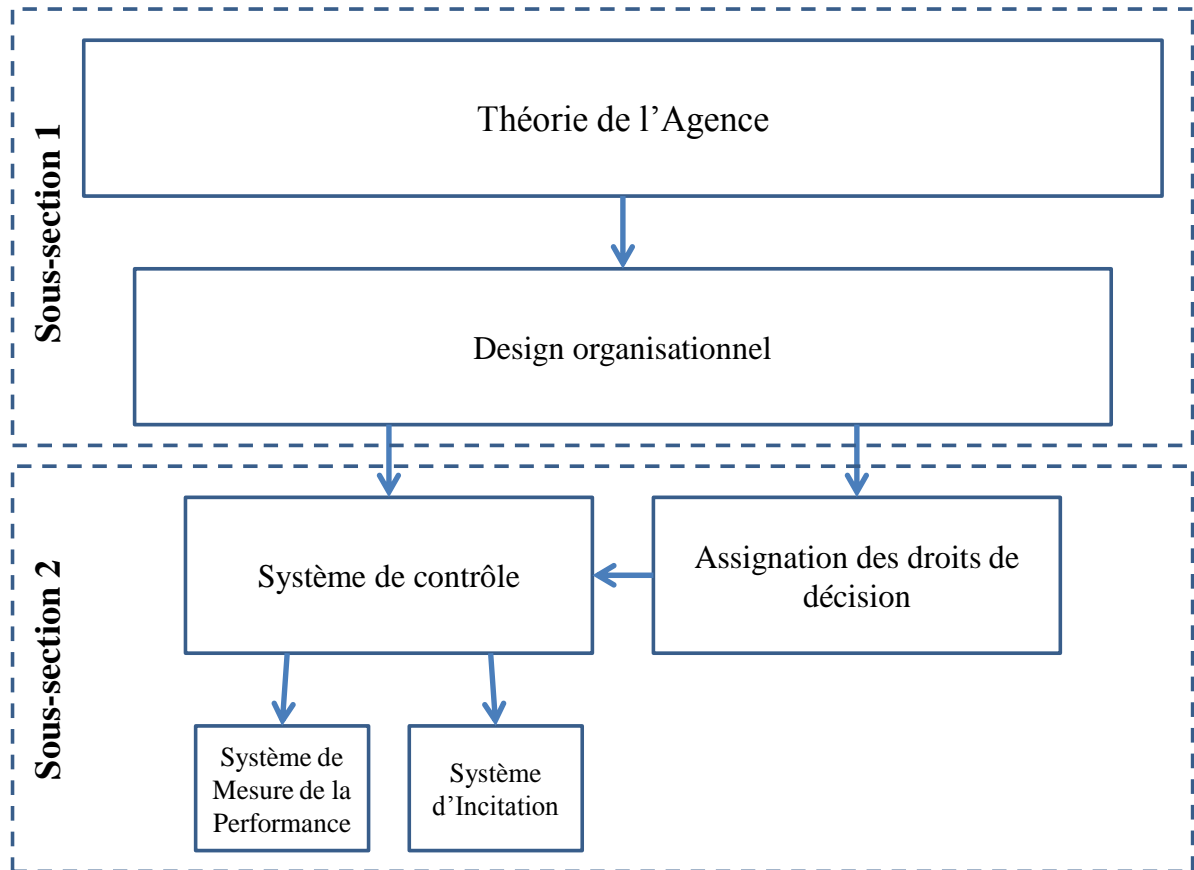
ici est de comprendre comment atteindre des objectifs établis en étudiant la forme et l'environnement des contrats. L'objet final est de pouvoir déterminer les formes contractuelles pertinentes assurant la survie de l'organisation (Jensen, 1983).

Les différences qui opposent le courant principal-agent de la théorie positive de l'agence portent notamment sur des aspects méthodologiques et empiriques (e.g. Jensen, 1983 ; Charreaux, 1987 ; Eisenhardt, 1989). Le courant principal-agent utilise généralement les méthodes quantitatives dans le cadre de développement d'équations théoriques, alors que le courant positif tend à être plus orienté vers l'empirique se fondant sur des méthodologies non mathématiques. Bien qu'elles soient différentes, ces approches sont néanmoins complémentaires et permettent de mieux comprendre le fonctionnement des organisations (Jensen, 1983). L'évolution récente de la recherche en théorie de l'agence a permis d'estomper la dichotomie faite depuis les années 1980 pour prendre en compte l'ensemble des connaissances produites dans le cadre des deux courants (e.g. Lambert, 2007). Ce constat motive l'utilisation de cette vision théorique dans l'étude des systèmes de contrôle de gestion. Elle permet d'envisager à la fois la conception et la mise en œuvre de ces systèmes, et les effets de ceux-ci sur les comportements des individus au sein de l'organisation. En ce qui concerne ce travail de thèse et compte tenu de notre question de recherche, il est pertinent selon nous d'adopter une approche positive. Néanmoins, nous mobilisons toutes les connaissances générées dans les travaux en agence afin de développer un cadre théorique pertinent.

Dans cette section, nous passons en revue les fondements théoriques de la thèse. Ces derniers sont imbriqués et la figure 1.1 ci-dessous permet de visualiser les relations entre les différents éléments. Dans une première sous-section, nous présentons la théorie de l'agence et ses principes, et mettons en exergue les liens importants entre cette théorie et ce que l'on retrouve généralement dans la littérature en contrôle de gestion sous l'appellation « *design organisationnel* ». Celui-ci tient une place centrale dans les recherches en agence car il constitue la solution aux problèmes organisationnels soulevés dans ce courant théorique. Dans une seconde sous-section, nous exposons les caractéristiques des composantes de ce design organisationnel. Nous mettons en lumière les caractéristiques des systèmes d'assignation des droits décisionnels et des systèmes de contrôle de gestion, composés des systèmes de mesure de la performance et des systèmes d'incitation. Cette revue de littérature permet de mettre en perspective les apports potentiels de la théorie de l'agence, et de la littérature sous-jacente

concernant le design organisationnel, à l'étude des systèmes de contrôle de gestion, et notamment quant aux limites mises en lumière en section 1.

Figure 1.1 - Cadre théorique de la thèse



1. La théorie de l'agence et le design organisationnel

Dans le cadre de la théorie de l'agence, une organisation est vue comme un nœud de contrats qui régissent les relations entre les individus au sein de l'organisation elle-même, mais aussi entre des organisations distinctes (Jensen et Meckling, 1992). Jensen (1983) précise que « *le comportement de l'organisation est le comportement d'équilibre d'un système contractuel complexe constitué d'agents maximisateurs ayant des objectifs différents et conflictuels* » (1983, p. 327).

Il apparaît nécessaire d'énoncer les grands principes de la théorie de l'agence, qui comportent différentes définitions et hypothèses. Celles-ci sont nécessaires pour mener une recherche ancrée dans ce courant. Nous passons ensuite en revue les principaux éléments constitutifs. Il est possible de représenter cette théorie selon trois blocs principaux (Charreaux, 2000) : (1) un modèle de comportement humain, fondé sur le modèle REMM de Jensen et Meckling (1994), (2) les coûts de transfert des connaissances entre les individus et les coûts d'agence, et (3) les règles du jeu organisationnelles. Nous mettons enfin en exergue l'importance de ce dernier élément constitutif, que nous désignons par le terme « *design organisationnel* » en accord avec la littérature récente. Celui-ci est composé des systèmes d'assignation des droits décisionnels, des systèmes de mesure et d'évaluation de la performance, et des systèmes d'incitation. Dans ce cadre, il apparaît pertinent de présenter la théorie de l'architecture organisationnelle car cette dernière, ancrée dans la théorie de l'agence, a pour principal objet la modélisation des relations entre ces trois composantes.

1.1. Définitions et hypothèses de la théorie de l'agence

Dans la théorie de l'agence, l'entreprise est vue comme un nœud de contrats qui régissent les relations entre un principal et un agent, engagés dans une relation de coopération, mais qui ont cependant des objectifs et un rapport au risque différents (e.g. Jensen et Meckling, 1976 ; Jensen, 1983). Plus précisément, la théorie de l'agence se concentre sur la détermination des contrats les plus efficaces possible pour l'organisation (e.g. Eisenhardt, 1989 ; Jensen et Meckling, 1992). Ces derniers sont aussi bien implicites qu'explicites, et ont un rôle prépondérant sur l'appréhension des relations entre le principal et l'agent, appelées relations d'agence (Jensen et Meckling, 1992). En effet, pour Jensen et Meckling (1976), les droits de chaque individu dans l'organisation sont spécifiés grâce aux contrats, et cela implique que le comportement de ces individus dépendra de la nature des contrats.

La théorie de l'agence amène à identifier et à travailler sur les différentes relations d'agence existant dans les organisations. La relation d'agence est donc un élément primordial, et Jensen et Meckling (1976) la définissent de la manière suivante : « *une relation d'agence est un contrat suivant lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour effectuer un service/une tâche en leur nom, ce qui implique de déléguer de l'autorité pour la prise de décision à l'agent* » (1976, p. 308). Dans ce cadre, la délégation de droits décisionnels à l'agent permet d'assurer la meilleure prise de décision quant à

l'utilisation des ressources de l'organisation, car cette autorité est déléguée à l'individu disposant des informations spécifiques et pertinentes. Les auteurs soulignent le fait que la question des relations d'agence concerne tous les types d'organisation. Elles existent à tous les niveaux hiérarchiques : entre les actionnaires et le dirigeant, entre le dirigeant et les managers intermédiaires, entre ces managers et les salariés, mais aussi entre un franchiseur et ses franchisés (Jensen et Meckling, 1992). Ainsi, différentes relations peuvent être étudiées selon le prisme de la théorie de l'agence, néanmoins, cette recherche se focalise sur la relation entre managers et salariés.

Jensen et Meckling (1992) mettent ici en lumière les tensions résultant de la relation d'agence. Il apparaît que le principal et l'agent sont des individus maximisateurs qui ont des intérêts divergents. Ainsi des conflits d'intérêts émergent et Lambert (2001) souligne que cela peut se produire pour différentes raisons : (1) une aversion à l'effort de l'agent, (2) l'agent peut détourner les ressources pour son utilisation personnelle, (3) un écart dans les horizons de temps (par exemple, l'agent est moins concerné par les effets sur les périodes futures de ses actions pendant la période actuelle parce qu'il ne s'attend pas forcément à être encore dans l'entreprise), ou (4) une aversion au risque de la part de l'agent différente de celle envisagée par le principal. Les hypothèses de la théorie de l'agence liées aux hommes et à l'organisation mettent ainsi l'accent sur le fait que le principal et l'agent ont des intérêts divergents, incitant le principal à mettre en place des mécanismes d'alignement de ces intérêts.

Cette divergence d'intérêts conduit à mettre en lumière la première hypothèse sous-jacente à la théorie de l'agence : la minimisation des coûts d'agence. Comme mentionné, le problème qui se pose alors est le fait que l'organisation soit composée d'individus privilégiant leur intérêt propre mais surtout, divergent de celui du principal. Cela entraîne ainsi des coûts visant à réduire ces divergences. Ces derniers, nommés coûts d'agence, sont définis comme la somme (1) des coûts de mise en œuvre et de pilotage des contrôles appropriés engagés par le principal, (2) des coûts de liaison engagés par l'agent, et (3) de perte résiduelle provenant de la difficulté de résoudre totalement ces problèmes (Jensen et Meckling, 1976, 1992). Ces coûts sont donc nécessaires à la surveillance et à la communication entre le principal et l'agent. Pour Jensen et Meckling (1976), maximiser les agents va permettre de minimiser les coûts d'agence. Cela implique alors que les contrats choisis dans l'organisation sont ceux qui minimisent les coûts d'agence (Jensen, 1983).

La seconde hypothèse dans la théorie de l'agence est celle de la survie de celui qui s'adapte le mieux (Jensen et Meckling, 1976 ; Jensen, 1983). Celle-ci est liée à l'environnement externe des organisations, et plus particulièrement au concept de concurrence (Jensen, 1983). Celui-ci a notamment une influence sur les formes organisationnelles et implique que les organisations sont en concurrence les unes avec les autres afin de délivrer un bien ou un service conforme aux attentes des clients (Jensen, 1983). Dans ce cadre, la théorie de l'agence postule que celles qui survivent sont celles qui adoptent la structure offrant le bien ou le service au prix le moins élevé mais permettant tout de même de couvrir les coûts engagés. Pour Jensen (1983), il est nécessaire, à partir de cette hypothèse, de « *comprendre le processus de survie [ce qui] implique de comprendre comment les contrats d'organisations données permettent d'atteindre un contrôle à bas coût des problèmes d'agence et comment ils se combinent avec la technologie de production de l'activité pour permettre à l'organisation de survivre* » (1983, p. 331-332).

La théorie de l'agence est ainsi un courant dans lequel l'organisation est envisagée comme un nœud de contrats régissant les relations entre des individus, le principal et l'agent, ayant des intérêts contradictoires. Dans cette relation, l'agent se voit attribuer des droits décisionnels sur l'utilisation des ressources, ce qui implique pour le principal de mettre en œuvre des mécanismes d'alignement des intérêts. Ces derniers entraînent alors un certain nombre de coûts, nommés coûts d'agence. Dans ce contexte, deux hypothèses sous-tendent la théorie de l'agence : la minimisation des coûts d'agence, et la survie de celui qui s'adapte le mieux. Finalement, ceci amène à détailler de manière plus précise les différents éléments constitutifs de cette théorie. Il s'agit ainsi du modèle de comportement humain sous-jacent, des différents coûts considérés, et des règles du jeu organisationnelles (que nous appelons design organisationnel) qui constituent alors un moyen de résoudre les problèmes organisationnels mis en lumière par la théorie de l'agence.

1.2. Description des éléments constitutifs de la théorie de l'agence

La littérature met en lumière les éléments importants dans la théorie de l'agence. Pour Charreaux (2000), il est possible de représenter ce courant théorique selon quatre blocs constitutifs : (1) un modèle de comportement humain, fondé sur le modèle REMM de Jensen et Meckling (1994), (2) les coûts de transfert des connaissances entre les individus, (3) les coûts d'agence, et (4) les règles du jeu organisationnelles. Nous passons en revue ces

différents éléments - le modèle REMM, les coûts, et les règles du jeu organisationnelles - afin d'appréhender de manière plus précise les tenants et les aboutissants de la théorie de l'agence.

Premièrement, Jensen et Meckling (1994) mettent en lumière qu'il faut avant tout chose comprendre l'organisation, et pour cela, il faut comprendre le comportement des hommes qui la constituent. Pour Jensen (1983), « *le comportement coopératif entre êtres humains est vu comme un problème contractuel entre des individus privilégiant leur intérêt propre et ayant des intérêts divergents* » (1983, p. 331). Jensen et Meckling (1992) indiquent que si le principal procède seulement à une délégation de droits décisionnels accompagnés d'objectifs à maximiser, cela ne pourra être suffisant, au regard de l'intérêt personnel de l'agent, pour s'assurer que celui-ci remplisse ces objectifs. En effet, les hypothèses liées au comportement humain dans la théorie de l'agence induisent que les individus sont définis selon les critères suivants : (1) ils œuvrent pour maximiser leur intérêt personnel, (2) ils ont une rationalité limitée, (3) ils ont une certaine aversion au risque (Jensen, 1983 ; Eisenhardt, 1989 ; Lambert, 2001, 2007). Dans ce cadre, Jensen et Meckling (1994) proposent le modèle REMM (*Resourceful, Evaluative, Maximizing Model*) permettant de modéliser et de comprendre ce comportement humain. Celui-ci repose sur quatre principes (Jensen et Meckling, 1994) :

- L'individu est « *évaluateur* » : un individu se soucie de son environnement au sens large du terme, et dans ce cadre il recherche tous les compromis ou substitutions possibles dans son intérêt ;
- Il a des besoins « *illimités* » : l'individu veut toujours plus de biens ;
- Il est « *maximisateur* » : l'individu cherche toujours la plus grande valeur dans « *l'ensemble d'opportunités* » auquel il est confronté ;
- Il est « *créatif* » : il appréhende les changements dans son environnement et détecte les nouvelles opportunités qui se présentent à lui.

Jensen et Meckling (1994) proposent au travers du modèle REMM, une modélisation et une compréhension du comportement humain, mais aussi un moyen d'agir afin d'aligner les intérêts des individus avec ceux de l'organisation. Dans ce contexte, si un système de contrôle est mis en place, l'intérêt personnel de l'agent le poussera à comprendre ce système, ce qui doit avoir in fine pour effet de rapprocher les intérêts de l'agent et de l'organisation. La modélisation REMM permet de déterminer et de procéder à des compromis ou des

substitutions auxquels les agents vont accorder assez de valeur pour concéder des sacrifices et œuvrer dans l'intérêt de l'entreprise. Cela représente un coût pour l'organisation.

Deuxièmement, les coûts sont un concept central dans la théorie de l'agence, et constituent même le fondement de l'une de ses deux hypothèses. Jensen et Meckling (1992) évoquent l'importance fondamentale d'une première catégorie de coûts : les coûts de transfert des connaissances entre individus au sein de l'organisation, coûts à l'origine du phénomène de délégation des droits de décision. Les auteurs font la différence entre les informations générales, considérées comme peu coûteuses, et les informations spécifiques, très coûteuses et nécessaires pour assurer une bonne prise de décision. En effet, l'hypothèse informationnelle sous-jacente à la théorie de l'agence implique que le transfert de connaissances ou d'informations utiles à la prise de décision est coûteux. Cela amène alors à un arbitrage de la part du principal entre le coût d'acquisition de l'information spécifique et le coût d'agence lié à l'assignation de droits décisionnels à un agent privilégiant son intérêt propre, pour favoriser la plus grande qualité de la prise de décision. Les coûts d'agence sont liés au comportement des individus. Afin d'assurer un comportement de l'agent correspondant à ses attentes, le principal engage des coûts pour structurer les contrats sous-jacents, et mettre en œuvre et piloter un certain nombre de contrôles appropriés lui permettant de surveiller l'agent. À l'inverse, cela oblige l'agent à engager lui aussi un certain nombre de coûts, liés à l'effort de liaison avec le principal et au dédouanement quant à ses décisions. Jensen et Meckling (1976) soulignent qu'un troisième type de coûts émerge in fine : c'est ce qu'ils appellent la perte résiduelle. Celle-ci provient de la difficulté de résoudre totalement le problème de divergence d'intérêts et du fait que cela ne soit pas toujours rentable de faire respecter parfaitement tous les contrats (Jensen, 1983). L'ensemble de ces coûts constitue les coûts d'agence qu'il est alors nécessaire de réduire en maximisant l'utilité des agents.

Troisièmement, le dernier bloc constitutif de la théorie de l'agence est l'ensemble des règles du jeu organisationnelles (Charreaux, 2000). Afin d'avoir accès à la meilleure information pour la prise de décision, Jensen et Meckling (1992) soulignent la nécessité de décentraliser une partie des droits de décision. Cependant, cela crée, selon les auteurs, deux problèmes organisationnels : (1) celui de l'assignation des droits décisionnels, et (2) celui du contrôle de l'alignement des intérêts du principal et de l'agent qui bénéficie de ces droits décisionnels. La littérature met ainsi en lumière que la résolution de ces problèmes passe par la définition des « *règles du jeu organisationnelles* » spécifiées par les contrats au sein de l'organisation

(Jensen, 1983 ; Jensen et Meckling, 1992). Ces règles se fondent sur trois dimensions critiques : (1) la mise en place d'un système permettant de diviser et d'assigner les droits décisionnels aux différents individus dans l'organisation, (2) la mise en place d'un système de mesure et d'évaluation de la performance, et (3) la mise en place d'un système de récompenses et de sanctions. Ces règles du jeu organisationnelles permettent de caractériser toute organisation, et Jensen (1983) souligne que les systèmes comptables et de contrôle de gestion jouent un rôle critique sur chacune des dimensions. Il fait le constat que les différences observées sur ces trois points dans les organisations sont très fortement liées aux différences existantes dans leurs systèmes comptables et de contrôle de gestion.

Finalement, dans le cadre de la revue des éléments constitutifs de la théorie de l'agence nous retenons tout d'abord l'importance de la compréhension du modèle de comportement humain, fondé ici sur le modèle REMM. Cela implique que les personnes sont vues comme des individus évaluateurs, maximisateurs, créatifs et dont les besoins sont illimités. Cette situation amène ensuite à un arbitrage pour le principal : ne pas déléguer les droits décisionnels à l'agent et encourir le coût d'acquisition ou de transfert de l'information spécifique nécessaire à la bonne prise de décision ; ou déléguer des droits décisionnels et encourir les coûts d'agence liés à l'effort d'alignement des intérêts entre le principal et l'agent. Enfin, afin de contrôler la délégation des droits de décision et influencer le comportement des agents, le travail sur les règles du jeu organisationnelles est nécessaire. Jensen et Meckling (1992) précisent qu'une bonne connaissance de ces règles permet de mieux évaluer le comportement mais aussi l'efficacité d'une organisation. Elles représentent donc un élément central dans la résolution des problèmes d'agence.

La littérature en contrôle de gestion s'est intéressée aux liens existants entre ces trois dimensions critiques que sont les systèmes de mesures de la performance, les systèmes d'incitations et l'assignation des droits décisionnels (Jensen et Meckling, 1992 ; Brickley et al., 1995 ; Moers, 2006 ; Brickley et al., 2008). Ces trois composantes sont en interaction et la prise en compte de leur influence les unes sur les autres est nécessaire quelle que soit l'élément au centre de la recherche. Les règles du jeu organisationnelles étant centrales dans la résolution des problèmes d'agence, elles ont fait l'objet d'un intérêt particulier, cependant sous différentes dénominations (« design organisationnel » ou encore « architecture organisationnelle »). Après examen de la littérature, nous choisissons de retenir le terme de « design organisationnel ». En effet, c'est ce dernier qui semble faire le plus de consensus au

sein des différentes recherches récentes portant sur le triptyque. Nous nous attardons néanmoins sur les travaux de Brickley et al. (1995, 2008) qui proposent la théorie de l'architecture organisationnelle, ancrée dans la théorie de l'agence. Dans ce cadre, les auteurs fournissent un éclairage pertinent sur les éléments du design organisationnel.

1.3. Les apports de la Théorie de l'Architecture Organisationnelle au design organisationnel

Les premiers travaux portant sur ce que Jensen et Meckling (1976, 1992) appellent les règles du jeu organisationnelles (nous utiliserons le terme « design organisationnel » dans la suite), sont ceux de Brickley, Smith et Zimmerman (1995, 2008). Ces auteurs proposent la Théorie de l'Architecture Organisationnelle (notée TAO dans la suite du texte). La TAO est ancrée dans les théories économiques, plus particulièrement la théorie de l'agence, et ses fondements sont issus de la réflexion développée ci-dessus. Dans ce contexte, Brickley et al. (1995) motivent le développement de cette théorie par le fait qu'aucune recherche n'a réellement permis, selon eux, de fournir aux managers une structure permettant d'identifier et de résoudre les problèmes organisationnels. Les auteurs (2008) exposent ainsi la logique sous-jacente à leur développement théorique : une organisation qui a du succès est celle qui a assigné les droits de décision de manière à ce que ces derniers soient connectés à l'information pertinente pour la bonne prise de décision. Cependant, il est nécessaire pour le manager lors de l'assignation des droits décisionnels de s'assurer que les systèmes de récompense et d'évaluation de la performance fournissent les incitations nécessaires et appropriées pour permettre une prise de décision ayant une plus grande valeur ajoutée. Dans ce cadre, Brickley et al. (2008) mettent en exergue qu'aucune organisation ne pourra avoir la même architecture, mais que néanmoins, le point commun des organisations qui ont du succès est le fait qu'elles coordonnent les trois dimensions de la TAO.

Cette théorie propose ainsi une structure de design organisationnel. Selon Brickley et al. (2008), elle met en lumière le fait que le design d'une organisation doit permettre de fournir aux dirigeants l'information pertinente et doit les inciter à agir afin de procéder aux meilleures prises de décisions dans l'intérêt de l'organisation. La TAO présente alors les trois éléments auxquels il est important d'accorder de l'attention dans une organisation (Brickley et al., 2008, p. 5) :

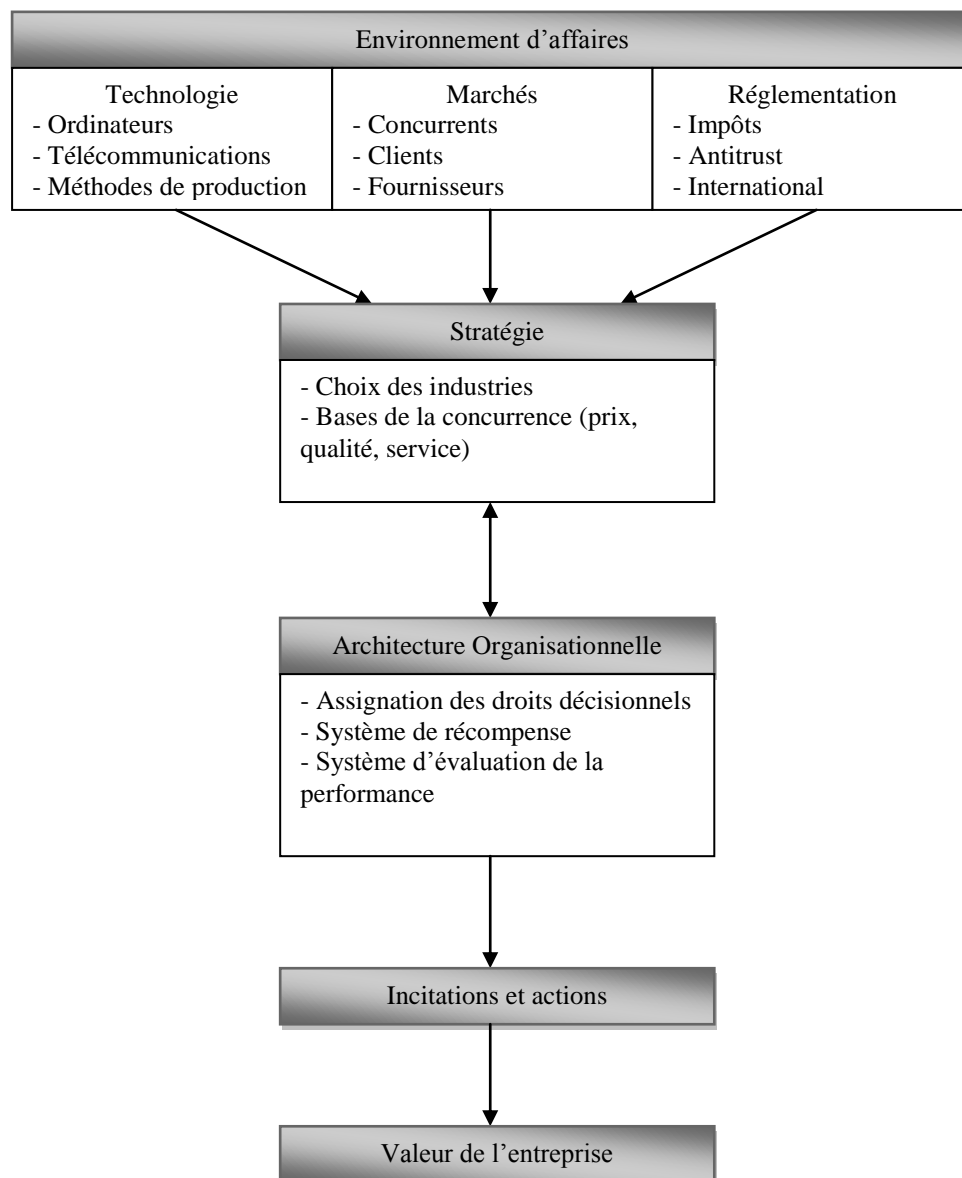
- « *L'assignation des droits de décision au sein de l'entreprise ;*
- *Les méthodes de récompense des individus ;*
- *La structure des systèmes pour évaluer la performance des individus et des business units ».*

Le premier point prévoit l'assignation des droits de décisions. Au travers de cette délégation de pouvoirs, des employés sont alors détenteurs d'autorité sur l'utilisation des ressources de l'entreprise. Cependant, ces employés sont moins enclins que les détenteurs de capitaux - les propriétaires de l'organisation - à utiliser de manière efficiente ces ressources. Les dirigeants doivent donc développer un système de contrôle afin d'inciter les salariés à agir dans l'intérêt de l'organisation. Aussi les deux derniers points énoncés ci-dessus - les systèmes de récompense et d'évaluation de la performance - correspondent à ce système de contrôle. Brickley et al. (2008) mettent en lumière que les trois composantes de l'architecture organisationnelle sont « *interdépendantes* ». L'assignation des droits décisionnels conditionne le système de contrôle mis en place, et inversement. Les auteurs comparent ces implications aux « *trois pieds d'un tabouret* ». Ce tabouret doit être « *équilibré et fonctionnel* », l'attention devant être portée sur l'ensemble des dimensions simultanément. L'examen de l'une d'elles implique de contrôler que les deux autres sont bien ajustées. Les trois composantes doivent se compléter et fonder notamment le support de la stratégie de l'organisation.

Selon Brickley et al. (1995, 2008), cette architecture organisationnelle s'insère dans un schéma qui permet de comprendre in fine comment une organisation donnée crée de la valeur. Ce schéma, représenté dans la figure 1.2 ci-dessous met en exergue tous les facteurs qui influencent le design organisationnel. Le premier facteur est l'environnement de l'entreprise qui comprend la technologie et ses évolutions, la structure du marché et les contraintes réglementaires. Cet environnement externe influence la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble de ses objectifs principaux, qui influence et détermine à son tour l'architecture organisationnelle. Brickley et al. (2008) précisent que cette relation est à double sens puisque l'architecture organisationnelle influence à son tour la stratégie. Dans ce cadre, Ittner et Larcker (2001) soulignent que les systèmes de contrôle de gestion composant l'architecture sont vus comme un ensemble de contrôles organisationnels complet comprenant les systèmes de mesure de la performance et les systèmes de récompenses. Ces derniers permettent d'appréhender, en fonction de l'environnement externe, des objectifs organisationnels et de la

stratégie, les choix liés au système de contrôle de gestion et leurs conséquences en termes de performance. Pour Brickley et al. (2008), l'architecture organisationnelle influence finalement à son tour les incitations et les actions des employés à l'intérieur de l'organisation. Cela conduit finalement à la détermination de la valeur de l'entreprise.

Figure 1.2 : Les déterminants de la stratégie, de l'architecture organisationnelle et de la valeur de l'entreprise (d'après Brickley et al., 2008, p. 346)



En conclusion, la littérature sur l'architecture organisationnelle initiée par Brickley et al. (1995, 2008) est fondamentalement ancrée dans la théorie de l'agence. Elle permet de mettre

l'accent sur l'importance de la prise en compte du design organisationnel dans sa globalité et plus précisément des relations d'interdépendance de ses composantes. Il est ainsi impératif, pour être pertinent dans l'étude de l'un de ces éléments, de prendre en compte l'influence que peuvent avoir les deux autres sur sa construction et sa mise en œuvre. La TAO permet d'opérationnaliser l'évaluation des comportements, et montre clairement l'influence de ses trois composantes sur l'efficacité et les possibilités de succès d'une organisation. De plus, la théorie de l'agence met en lumière l'importance de l'environnement externe des organisations et son influence sur le design organisationnel. La TAO accentue cet état de fait, mais appuie de plus l'importance de la relation entre stratégie et design organisationnel.

Conclusion

À partir de la littérature développée dans cette première sous-section (Jensen et Meckling, 1976 ; Jensen, 1983 ; Eisenhardt, 1989 ; Jensen et Meckling, 1992, 1994 ; Brickley et al., 1995 ; Charreaux, 2000 ; Brickley et al., 2008), nous proposons en tableau 1.1 ci-dessous un récapitulatif des principaux éléments qui fondent ce courant de recherche.

Le travail sur les éléments du design organisationnel est critique dans la recherche en agence car il constitue un élément central dans la résolution des problèmes organisationnels. La littérature liée aux enjeux de l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion dans ce contexte (e.g. Jensen et Meckling, 1992 ; Brickley et al., 2008) met en lumière que ces derniers sont en interaction avec l'assignation des droits décisionnels. La structure et la mise en œuvre de ces systèmes ne peuvent être étudiées sans tenir compte de cette interdépendance. Selon Jensen et Meckling (1992), la connaissance et l'étude de ces règles du jeu, aussi simples soient-elles, permettent in fine d'obtenir de bonnes prédictions quant au comportement et à l'efficacité d'une organisation donnée. D'ailleurs, dans la littérature, ce triptyque fait l'objet d'un intérêt particulier, notamment dans le cadre des travaux de Brickley et al. (1995, 2008) sur la théorie de l'architecture organisationnelle.

Tableau 1.1 - Tableau synthétique de la théorie de l'agence

Définition de l'organisation	L'organisation est vue comme un nœud de contrats. Dans ce cadre, l'efficacité des contrats est le principal critère d'efficacité et de performance
Hypothèses générales	La minimisation des coûts d'agence La survie de celui qui s'adapte le mieux
Hypothèses liées aux hommes	Les individus privilégient leur intérêt personnel, le principal et l'agent ont dans ce cadre des intérêts divergents. Modèle REMM
Hypothèse informationnelle	L'information est un produit qui peut être acheté. Dans ce cadre, l'information spécifique, nécessaire et pertinente pour la prise de décision, est coûteuse.
Hypothèses organisationnelles	Il y a donc un conflit d'intérêts entre le principal et l'agent. Ce dernier détient généralement l'information spécifique (asymétrie de l'information) et obtient ainsi une partie des droits de décision.
Problèmes organisationnels liés aux contrats	Problèmes dans l'assignation des droits décisionnels Problèmes dans le contrôle des agents détenteurs de droits décisionnels
Conséquences des problèmes	Émergence de coûts d'acquisition et de transfert de l'information spécifique Émergence de coûts d'agence liés au contrôle et au lien entre le principal et l'agent
Solution proposée pour régler les problèmes organisationnels	Le travail sur les règles du jeu organisationnelles (ou design organisationnel dans la suite), c'est-à-dire : (1) la mise en place d'un système permettant de diviser et d'assigner les droits décisionnels aux différents individus dans l'organisation, (2) la mise en place d'un système de mesure et d'évaluation de la performance, et (3) la mise en place d'un système de récompenses et de sanctions.

Compte tenu de l'importance des trois composantes du design organisationnel, il apparaît nécessaire de définir et présenter leurs caractéristiques. À partir des fondements en théorie de l'agence et des apports de la TAO, nous passons en revue dans la sous-section suivante les caractéristiques théoriques de l'assignation des droits décisionnels et du système de contrôle de gestion composé de deux éléments - les systèmes de mesure et d'évaluation de la performance et les systèmes d'incitation -.

2. Description des composantes du design organisationnel : l'assignation des droits décisionnels et les systèmes de contrôle de gestion

Le design organisationnel constitue la réponse proposée par Jensen et Meckling (1976) pour faire face aux problèmes organisationnels mis en exergue dans la théorie de l'agence. Ces derniers sont : (1) le problème de l'assignation des droits décisionnels, c'est-à-dire à qui doit revenir le droit de prendre une décision, et (2) le problème du contrôle de l'alignement des intérêts du principal et de l'agent qui bénéficie de ces droits décisionnels, c'est-à-dire comment s'assurer que l'agent exercera son droit de décision dans l'intérêt de l'organisation (Jensen et Meckling, 1976, 1992). Dans ce cadre, le design organisationnel, composé d'un système d'assignation des droits décisionnels et d'un système de contrôle, fournit le cadre pertinent pour mettre en œuvre des solutions au sein de l'organisation. Ces solutions passent par une assignation rigoureuse des droits de décision, un contrôle de l'utilisation de ces droits de décision sur les ressources de l'entreprise, et un alignement des intérêts du principal et des agents par la mise en place d'incitations.

Nous traitons de ces composantes du design organisationnel en abordant tout d'abord les droits de décision et leur processus d'assignation au sein de l'organisation. Nous étayons ensuite les mécanismes d'alignement des intérêts entre le principal et l'agent au travers du système de contrôle de gestion.

2.1. L'assignation des droits décisionnels

La première composante du design organisationnel que nous passons en revue est l'assignation des droits de décision. Jensen et Meckling (1992) donnent la définition suivante des droits décisionnels : « *c'est le droit de décider et d'entreprendre une action* » (1992, p. 9). Les auteurs précisent que ces droits déterminent les individus qui ont le pouvoir de disposer des ressources de l'organisation. Plus précisément, les droits décisionnels sont composés de deux éléments : (1) le droit de management de la décision, qui consiste à décider et mettre en œuvre des actions portant sur l'allocation des ressources de l'organisation, et (2) le droit de contrôle de la décision qui consiste en l'approbation et au contrôle des décisions effectivement prises et mises en œuvre (Fama et Jensen, 1983a, 1983b ; Jensen et Meckling, 1992).

Les droits décisionnels initiaux sont attribués à la direction et au conseil d'administration. Il revient par la suite au dirigeant de répartir ces droits aux différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Il est à noter que l'assignation initiale des droits décisionnels est influencée par les lois et réglementations en vigueur, mais évolue néanmoins au gré de l'évolution des contrats formés au sein de l'organisation. Jensen et Meckling (1992) indiquent que puisqu'il est plus coûteux de transférer l'information spécifique, il est alors cohérent de décentraliser un certain nombre de droits de décision. La théorie de l'agence met en exergue que les agents ont un meilleur accès à l'information, et dans ce cadre, la délégation permet à l'organisation d'utiliser ces informations en évitant les coûts de collecte et de transmission aux échelons hiérarchiques supérieurs (e.g. Jensen et Meckling, 1992 ; Nagar, 2002). La délégation de droits décisionnels à l'agent permet ainsi d'assurer la meilleure prise de décision, car l'autorité est déléguée à l'individu disposant des informations spécifiques pertinentes. Pour Jensen et Meckling (1992), ces dernières sont présentes à tous les niveaux hiérarchiques des organisations, que ce soit au niveau de la direction (avec les décisions à caractère stratégique), ou au niveau opérationnel le plus bas.

Afin d'assigner les droits de décision, il est nécessaire de savoir où se trouve l'information de valeur. Jensen et Meckling (1992) parlent de « colocalisation » de l'information spécifique et des droits décisionnels. Les auteurs mettent en lumière deux moyens d'effectuer cette colocalisation : soit en transférant les informations à ceux qui ont le pouvoir de décision, soit en transférant les pouvoirs de décision à ceux qui ont l'information (ce second cas est selon les auteurs celui qui a reçu le moins d'attention de la part des chercheurs). Jensen et Meckling (1992) proposent différentes pistes opérationnelles afin d'assigner les droits décisionnels au sein d'une organisation. Plus précisément, ils proposent les trois supports suivants pour appuyer ce processus : (1) le règlement intérieur et les descriptions des différents emplois et postes au sein de l'organisation ; (2) le processus budgétaire qui permet l'identification notamment des centres de responsabilité au sein de l'organisation ; et (3) les dispositions légales en vigueur qui impliquent un respect obligatoire de la loi.

La variable d'intérêt pour Jensen et Meckling (1976, 1992), au-delà de l'information, est le coût de transfert de cette information. Celui-ci est influencé par la nature de l'information elle-même, par l'environnement et la technologie de l'organisation. Ce sont ces caractéristiques qui permettent de déterminer le caractère général ou spécifique de

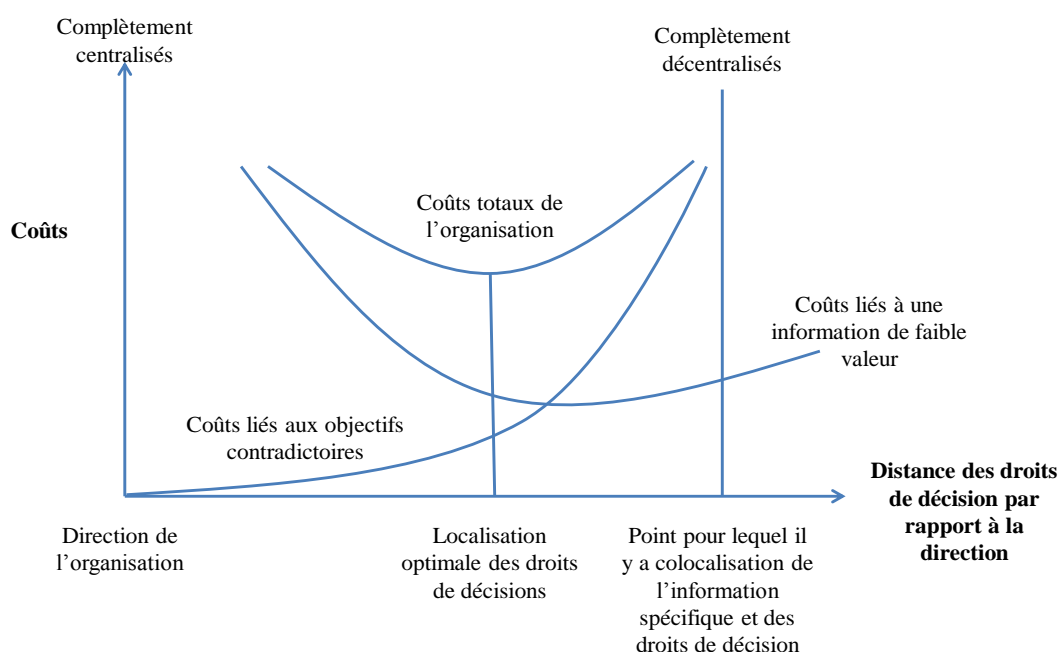
l'information. La question importante alors est de savoir si l'amélioration marginale de la prise de décision justifie le coût de transfert de l'information spécifique. Cela implique alors l'existence d'un compromis entre les coûts liés à une information moins pertinente dans le cadre de la prise de décision (composés des coûts d'acquisition de l'information plus le coût des mauvaises décisions) et les coûts d'agence (liés aux coûts résultant des objectifs contradictoires entre le principal et l'agent) (Jensen et Meckling, 1992). L'issue de ce compromis résulte en une plus ou moins grande délégation de droits décisionnels du principal à l'agent.

Pour illustrer le compromis lié à l'assignation de droits de décision à différents niveaux hiérarchiques de l'organisation, Jensen et Meckling (1992) proposent une représentation graphique, en figure 1.3 ci-dessous. L'axe des ordonnées mesure l'évolution des différents coûts et celui des abscisses indique à quelle distance de la direction le droit de décision est assigné dans la hiérarchie. Dans le cas d'une organisation complètement centralisée, les coûts d'agence sont nuls alors que les coûts liés à une information pauvre sont très élevés. Ces derniers vont baisser avec l'assignation de droits décisionnels aux niveaux inférieurs, là où se trouve l'information spécifique.

Les principes fondamentaux de la théorie de l'agence impliquent clairement que l'objectif visé est l'efficacité des contrats et donc la minimisation de la somme de ces deux types de coûts. Ainsi, l'optimum représente le coût total le plus bas, coût qui restera toutefois supérieur à zéro car, pour Jensen et Meckling (1992), une organisation sera toujours sujette aux mauvaises décisions de la part des agents et aux conflits d'intérêts liés aux objectifs contradictoires.

Finalement, l'assignation des droits décisionnels est la première étape pour résoudre les problèmes organisationnels soulevés par la théorie de l'agence. Ce processus a pour objet de réduire les coûts liés au transfert des informations spécifiques, relativement coûteuses, en faisant en sorte de localiser les droits décisionnels là où se trouve l'information pertinente à une prise de décision donnée. Jensen et Meckling (1992) s'intéressent tout d'abord à l'optimisation du coût de transfert de cette information. Cependant, ce processus doit être combiné à l'optimisation du coût d'agence qui est une conséquence directe de l'assignation des droits décisionnels.

Figure 1.3 - Compromis entre les coûts des objectifs contradictoires et ceux liés à une information peu pertinente (extrait de Jensen et Meckling, 1992, p. 18)



Cela conduit à discuter du second problème organisationnel, celui du contrôle de l'alignement des intérêts entre les individus ayant des objectifs divergents. L'assignation des droits décisionnels permet d'identifier les personnes et les divisions de l'organisation sur lesquelles il est nécessaire d'effectuer un contrôle. En effet, cette situation crée un risque d'« *aléa moral* » car l'agent pourrait utiliser son autorité pour favoriser son intérêt propre. La mise en œuvre des deux autres composantes du design organisationnel - le système d'évaluation de la performance et le système d'incitation, formant le système de contrôle - est ainsi nécessaire à la suite de l'assignation des droits de décision et est largement conditionnée par cette dernière. Nous discutons de ces éléments dans la sous-section suivante et mettons en lumière l'intérêt des pratiques de contrôle de gestion préconisées par Jensen et Meckling (1992) comme mécanismes d'alignement des intérêts.

2.2. Les systèmes de contrôle de gestion

Afin de réduire les coûts inhérents à l'assignation des droits décisionnels, la direction de l'organisation doit concevoir et mettre en œuvre un système de contrôle (Jensen, 1983 ; Jensen et Meckling, 1992 ; Milgrom et Roberts, 1992). Cette composante du design organisationnel est critique car, d'une part elle soutient la réussite de l'organisation, et d'autre part, elle induit un coût de construction et de mise en œuvre effective qui doit être inclus dans les coûts d'agence (par le biais des coûts de surveillance de l'agent). Ces systèmes de contrôle permettent l'alignement des intérêts des employés avec ceux de l'organisation (Jensen, 1983 ; Jensen et Meckling, 1992 ; Brickley et al., 2008 ; Merchant et Van der Stede, 2012), et un système de contrôle de gestion correctement élaboré suscite plus facilement l'adhésion nécessaire des individus, et ce d'autant plus s'il a des implications sur leur propre situation (Jensen et Meckling, 1994). Jensen et Meckling (1992) définissent le contrôle comme « *le processus et les règles gouvernant les mesures de performance, et les récompenses et sanctions attribuées en réponse aux actions des individus* » (1992, p. 12). L'information spécifique et les droits de décision détenus par les individus dans l'organisation contribuent à définir « *l'ensemble des opportunités parmi lesquelles les décideurs peuvent choisir* » (Jensen et Meckling, 1992, p. 12). Le système de contrôle de gestion joue ici un rôle critique dans la détermination des décisions que vont prendre les individus.

Si un système de contrôle est mis en place, l'intérêt personnel de l'agent le poussera à comprendre la structure de ce système. Celui-ci est composé d'un système de mesure et d'évaluation de la performance et d'un système de récompenses et de sanction. Nous passons en revue ces deux éléments. Toutefois, nous considérons la seconde composante comme se limitant au système d'incitation, que nous définissons comme tout contrat d'objectifs fondé sur l'atteinte d'un certain niveau de performance. En effet, dans le contexte français, les sanctions sont très encadrées par la loi et les règlements intérieurs des entreprises, et sont difficilement mises en œuvre de manière générale. Les pratiques tiennent plus à la récompense, individuelle ou collective, fondée sur la performance, les sanctions étant généralement liées à l'absence de récompense.

2.2.1. Le système de mesure et d'évaluation de la performance

Dans la théorie de l'agence, les systèmes de mesure et d'évaluation de la performance tiennent une place importante car ils permettent de contrôler les actions des individus et d'orienter leurs actions. Selon Abernethy et al. (2010) ces systèmes permettent effectivement d'influencer les agents car ils constituent « *une forme de reddition de compte utilisée par la direction pour contrôler les comportements et évaluer la performance. Ces systèmes spécifient le comportement souhaité sous la forme de cibles et mesurent alors la performance à partir de ces cibles* » (2010, p. 5).

Pour Jensen et Meckling (1992), les centres de responsabilité tels que les centres de coût ou de profit sont des systèmes de mesure de la performance à part entière qui permettent d'évaluer les actions des différents responsables de centre au sein de l'organisation. Les mesures de performance ont fait l'objet de nombreuses recherches, et notamment en ce qui concerne leur inclusion dans les systèmes de contrôle de gestion. Thiéry-Dubuisson (2005), dans son exposé sur les travaux de Stanley Baiman, souligne que « *la théorie de l'agence a cherché à apporter des réponses à la difficile question du choix d'indicateurs de performance* » (2005, p. 400). Ces mesures de performance peuvent être définies comme des signaux retranscrivant le résultat des actions entreprises à différents niveaux de l'organisation par différents individus ou groupes d'individus. Ces mesures de performance peuvent ainsi être, par exemple individuelles ou collectives ; opérationnelles, divisionnelles ou organisationnelles ; ou encore financières ou non financières.

À l'origine, Jensen et Meckling (1992) indiquent que les budgets ont un rôle majeur dans la mesure de la performance. Cependant, la littérature (e.g. Ittner et al., 1997 ; Lambert, 2001, 2007 ; Brickley et al., 2008) montre que les budgets ne sont pas les seuls indicateurs pertinents dans le choix des mesures à inclure dans les systèmes de contrôle. Deux caractéristiques spécifiques sont prépondérantes dans cette démarche : les objectifs stratégiques de l'organisation et la capacité informative des mesures de performance. Ces facteurs influencent le choix des mesures de performance et l'importance accordée à chacune de ces mesures dans le cadre du système de contrôle de gestion. Premièrement, afin d'assurer la pertinence du système de mesure et d'évaluation de la performance (et ainsi plus largement du système de contrôle), la littérature souligne que les mesures incluses dans les systèmes d'incitation doivent être liées à la stratégie de l'organisation (Bushman et al., 1996 ; Ittner et

al., 1997 ; Gibbs et al., 2009). Les recherches indiquent que les mesures de performance considérées comme pertinentes pour contrôler les actions et aligner les intérêts des agents sur ceux des principaux sont différentes en fonction des orientations stratégiques adoptées (Ittner et al., 1997 ; Gibbs et al., 2009). Elles doivent ainsi être considérées spécifiquement en fonction des individus ou des divisions de l'organisation à contrôler, à la lumière de la déclinaison de la stratégie.

Deuxièmement, la théorie de l'agence met en lumière que le choix des mesures de performance est lié à leur précision à mesurer un phénomène. Ainsi, une mesure est incluse dans un système de contrôle si son contenu informatif sur les efforts et les actions d'un agent est supérieur à celui des autres mesures, c'est-à-dire qu'elle fournit une information incrémentale (Hölmstrom, 1979 ; Banker et Datar, 1989 ; Feltham et Xie, 1994). C'est le principe de capacité informative (« *informativeness* ») ou bruits exogènes subis par les mesures de performance. Une mesure non informative augmente le risque pour l'agent que ses efforts ne soient pas récompensés comme ils le devraient (e.g. Hölmstrom, 1979 ; Banker et Datar, 1989). Cette capacité informative apparaît donc comme l'un des principaux déterminants dans le choix des mesures incluses dans les systèmes d'incitation (Bushman et al., 1996 ; Ittner et al., 1997 ; Ittner et Larcker, 2002 ; Ittner et al., 2007 ; Gibbs et al., 2009). Lambert (2001, 2007) met en lumière une distinction entre le concept de contrôlabilité et celui de capacité informative. Il considère, de manière opérationnelle, qu'une mesure est contrôlable lorsque « *les actions de l'agent influencent la loi de probabilité de cette mesure* » (2001, p. 23). Cette distinction est importante car, les chercheurs en agence (e.g. Banker et Datar, 1989 ; Lambert, 2007) mettent en lumière que les mesures contrôlables par l'agent ne sont pas les seules susceptibles d'être informatives de leurs actions. Lambert (2007) souligne l'intérêt d'inclure certaines mesures de performance dans les systèmes de contrôle, dans la mesure où elles fournissent de l'information sur la partie aléatoire du résultat des actions. Pour Banker et Datar (1989), l'utilisation de mesures de performance organisationnelles non contrôlables par les agents de la division, dans l'évaluation de la performance de cette dernière, est pertinente si les mesures choisies sont corrélées avec les profits de la division à l'étude. Au niveau individuel, une mesure informative peut bien sûr être une mesure contrôlable par l'agent, c'est-à-dire que ce dernier peut directement affecter son niveau (e.g. Lambert, 2007). Cependant, les travaux en théorie de l'agence mettent en exergue que certaines mesures considérées comme non directement contrôlables s'avèrent utiles au contrôle des actions des agents, dans la mesure où elles fournissent de l'information quant au

caractère aléatoire que peut avoir le résultat de ces actions (Banker et Datar, 1989 ; Lambert, 2001, 2007).

Le système d'évaluation et de mesure de la performance est une composante importante car il permet de contrôler les actions des individus et d'influencer leur comportement de manière à ce qu'ils connaissent l'organisation dans laquelle ils évoluent (Ittner et al., 1997 ; Brickley et al., 2008 ; Merchant et Van der Stede, 2012). En effet, il permet un retour pour les agents contrôlés quant à l'atteinte des objectifs fixés, et donc quant aux moyens à mettre en œuvre pour l'améliorer. In fine, les systèmes de mesure et d'évaluation de la performance, s'ils sont conçus de manière pertinente et cohérente, doivent contribuer à l'alignement effectif des intérêts entre le principal et l'agent. Le choix des mesures de performance est un processus complexe qui est soumis à l'influence des objectifs stratégiques et de la capacité informative des différentes mesures de performance. Ce choix est d'autant plus critique que ces mesures de performance orientent les comportements vers les intérêts du principal et sont dans ce cadre généralement incluses dans les systèmes d'incitation. Nous exposons ainsi cette seconde composante du système de contrôle de gestion.

2.2.2. Le système d'incitation

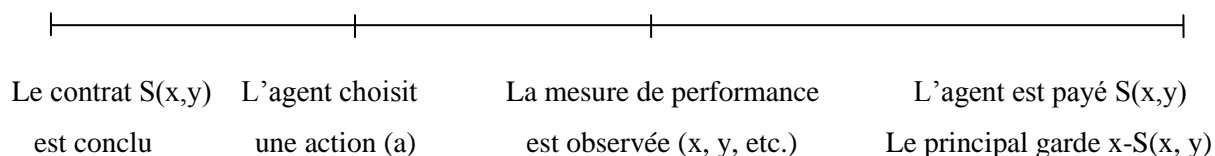
La mise en œuvre des systèmes d'incitation résulte de l'assignation de droits décisionnels aux agents, et Jensen et Meckling (1992) soulignent qu'il n'est pas suffisant d'indiquer à ces derniers quels sont les intérêts de l'organisation au travers du système de mesure de la performance. Étant considérés comme des individus privilégiant leur intérêt propre, il est nécessaire de mettre en place ce type de système dont l'objet est de motiver les salariés à agir dans l'intérêt de l'organisation. Un système d'incitation correspond à tout système de récompenses des salariés permettant de lier une partie de la rémunération financière et non financière des agents à leurs performances, celles des unités décentralisées ou encore celle de l'organisation (Brickley et al., 2008 ; Jensen et Meckling, 1992). Plus précisément, nous pouvons définir un système d'incitation comme un contrat de récompenses basé sur l'atteinte d'objectifs de performance. Une bonne performance est alors récompensée, une mauvaise performance peut être sanctionnée. Les récompenses accordées peuvent être financières - prime ou bonus -, mais aussi non financières, portant sur l'amélioration des conditions de travail ou encore les promotions.

Le système d'incitation s'appuie sur le système de mesure et d'évaluation de la performance, car il est généralement construit et mis en œuvre suivant l'analyse de la performance (e.g. Jensen et Meckling, 1992 ; Brickley et al., 2008). Leur efficacité est fondée sur le constat suivant : l'inclusion d'une mesure de performance dans un système d'incitation conduit à une réallocation des efforts de l'agent vers le nouvel objectif de performance (Feltham et Xie, 1994 ; Brickley et al., 2008). Les systèmes d'incitation permettent alors de lier la performance de l'organisation ou d'une branche de l'organisation à la rémunération de l'agent. Jensen et Meckling (1992) considèrent que toute récompense accordée aux agents doit être le résultat de l'évaluation d'une performance.

Les systèmes d'incitation ont ainsi un double objectif : (1) ils permettent de motiver le personnel, et (2) ils assurent un partage des risques entre le principal et l'agent (Holmstrom, 1979 ; Jensen, 1983 ; Eisenhardt, 1989 ; Brickley et al., 2008). Ils constituent une rémunération financière ou non financière variable pour l'agent - car liée à un niveau de performance réalisé -, ce qui comporte différents avantages pour l'organisation. Les systèmes d'incitation permettent de proposer un compromis à l'agent : l'organisation propose une incitation qui va répondre à certains de ses besoins et de ses souhaits ; en contrepartie, celui-ci fournit une plus grande performance dans l'exécution de son travail et œuvre dans l'intérêt de l'organisation. Les systèmes d'incitation permettent aussi de faire varier le coût des incitations sous-jacentes avec la plus ou moins bonne performance des individus et donc avec celle de l'entreprise (Brickley et al., 2008 ; Merchant et Van der Stede, 2012). Néanmoins, ces deux objectifs de motivation et de partage des risques sont contradictoires. Brickley et al. (2008) précisent qu' « *il y a un arbitrage entre payer des compensations incitatives pour augmenter l'effort et les coûts associés à une prise en charge inefficace du risque* » (Brickley et al., 2008, p. 459).

Un système d'incitation pertinent permet alors de combiner amélioration de la performance et rentabilité des incitations pour l'entreprise. Dans ce cadre, le design des systèmes d'incitation est une étape primordiale. Lambert (2001) propose une représentation du modèle basique de la relation entre le principal et l'agent sous la forme d'une séquence d'évènements (figure 1.4 ci-dessous).

Figure 1.4 - Modèle basique principal-agent (d'après Lambert, 2001, p. 6)



avec S : la fonction de compensation

y : le vecteur des mesures de performance utilisées dans le contrat

a : le vecteur des actions de l'agent

x : le résultat de l'entreprise (observable et généralement financier).

Banker et Datar (1989) mettent en lumière que le résultat de l'effort et des actions de l'agent n'est pas toujours observable. Dans les systèmes d'incitation, celui-ci peut alors être approché par des signaux, observables et disponibles, qui permettent de mesurer ce résultat avec une marge d'erreur. À partir de ce constat, les auteurs soulignent que la question d'intérêt tient alors à l'importance à accorder à ces différents signaux dans le système d'incitation afin que celui-ci soit optimal. La question de la capacité informative des mesures de performance est ici aussi très importante pour assurer le succès du système d'incitation.

L'assignation des droits décisionnels nécessaire à la bonne prise de décision crée un problème d'aléa moral, car l'agent cherchera à maximiser son intérêt propre. Pour résoudre ce problème, le dirigeant doit mettre en œuvre un système de contrôle couvrant l'ensemble de l'organisation et permettant de lier les intérêts contradictoires du principal et de l'agent. Ce système de contrôle de gestion est tout d'abord composé d'un système de mesure et d'évaluation de la performance. Celui-ci contrôle les décisions prises par les agents. Le système de contrôle est composé ensuite d'un système d'incitation qui permet de récompenser la prise de décision pertinente qui conduit à une bonne performance sur un domaine prédéfini. Il motive donc les individus à améliorer leur performance et aligne ainsi les intérêts au sein de l'organisation.

Conclusion

La littérature en théorie de l'agence met en lumière deux problèmes organisationnels principaux : le premier concerne la répartition judicieuse des droits décisionnels, la question est celle de la ou les personnes à qui attribuer une certaine étendue de pouvoir de décision ; le second concerne le contrôle de l'alignement des intérêts du principal et de l'agent qui bénéficie de ces droits décisionnels, c'est-à-dire de s'assurer que l'agent exercera son droit de décision dans l'intérêt de l'organisation. La réponse à ces problèmes tient à l'étude du design organisationnel et de ses composantes. La première est le système d'assignation des droits décisionnels. Il permet de résoudre le problème d'attribution des droits de décision en faisant en sorte de réduire les coûts liés au transfert des informations spécifiques coûteuses. Ce processus induit d'assigner les droits décisionnels là où se trouve l'information pertinente à une prise de décision donnée. La fonction à optimiser ici est celle des coûts de transfert de cette information plus les coûts d'agence qui résultent de la décentralisation des droits décisionnels (Jensen et Meckling, 1992). Cela amène au second problème organisationnel concernant le contrôle de cette décentralisation des droits de décision, et plus particulièrement de l'alignement des intérêts entre les individus ayant des objectifs divergents. L'assignation des droits décisionnels permet d'identifier les individus de l'organisation sur lesquels il est nécessaire de mettre en place un contrôle. La mise en œuvre des deux autres composantes du design organisationnel - le système d'évaluation de la performance et le système d'incitation - est ainsi nécessaire.

Jensen et Meckling (1992) mettent en lumière que le système de mesure et d'évaluation de la performance et le système d'incitation composent le système de contrôle. Dans ce contexte, chaque division de l'organisation et chaque agent font l'objet d'un contrôle par le biais du système de mesure de la performance. Ce dernier permet de contrôler les actions des individus et le bon usage des ressources de l'organisation, mais aussi d'influencer le comportement des agents, de manière à ce qu'ils comprennent les finalités de l'organisation. Dans ce cadre, le choix des mesures de performance est un élément central dans la réussite du processus de contrôle. La prise en compte des objectifs stratégiques et de la capacité informative des mesures de performance dans ce choix de mesures est critique pour assurer non seulement la réussite du système d'évaluation de la performance, mais aussi celle du système d'incitation. Le système d'incitation doit être lié à la performance mesurée et évaluée, car cela conduit le salarié à comprendre le système de contrôle de gestion sur lequel est fondée l'attribution ou

non d'une récompense et à agir selon les intérêts de l'organisation. L'inclusion d'une mesure de performance dans un système d'incitation conduit à une réallocation des efforts de l'agent vers l'objectif de performance (Jensen et Meckling, 1992 ; Feltham et Xie, 1994).

Cette sous-section montre ainsi que l'étude des systèmes de mesure de la performance et des systèmes d'incitation, quel que soit le contexte organisationnel, environnemental, ou encore stratégique, ne peut se faire sans la prise en compte de l'ensemble du design organisationnel. Dans le cas contraire, cela pourrait entraîner un certain nombre de limites dans le cadre d'une recherche, et potentiellement des résultats faussés par l'absence de prise en compte des liens d'interdépendance entre les trois composantes.

CONCLUSION DE LA SECTION 2

Dans cette section, la littérature sur la théorie de l'agence a été passée en revue (e.g. Jensen et Meckling, 1976 ; Jensen, 1983 ; Jensen et Meckling, 1992, 1994 ; Brickley et al., 1995 ; Charreaux, 2000 ; Lambert, 2001, 2007 ; Brickley et al., 2008). Ce courant théorique, s'intéressant aux relations contractuelles entre un principal et un agent, constitue un cadre riche pour l'étude des organisations. La littérature met en lumière deux problèmes organisationnels principaux : le premier concerne la répartition des droits décisionnels ; le second concerne le contrôle de l'alignement des intérêts du principal et de l'agent qui bénéficie de ces droits décisionnels. Ce constat implique que le travail sur les éléments du design organisationnel, c'est-à-dire le système d'assignation des droits décisionnels et le système de contrôle (composé du système de mesure et d'évaluation de la performance, et du système d'incitation), est critique, et permet la résolution des deux problèmes d'agence. Les systèmes de contrôle de gestion font donc partie intégrante du design organisationnel et, à ce titre, ses composantes sont en interaction et permettent in fine d'obtenir de bonnes prédictions quant au comportement et à l'efficacité d'une organisation donnée (e.g. Jensen et Meckling, 1992 ; Brickley et al., 2008).

Le système d'assignation des droits décisionnels permet de résoudre le problème d'attribution des droits de décision en faisant en sorte de réduire les coûts liés au transfert des informations spécifiques. Ce processus induit ainsi d'assigner les droits décisionnels là où se trouve l'information pertinente pour une prise de décision donnée. La fonction à optimiser est celle

des coûts de transfert de cette information plus les coûts d'agence qui résultent de la décentralisation des droits décisionnels (Jensen et Meckling, 1992). Finalement, l'assignation des droits décisionnels permet d'identifier les individus de l'organisation sur lesquels il est nécessaire de mettre en place un contrôle. Dans ce cadre, le système de mesure de la performance permet de contrôler les actions des individus, le bon usage des ressources de l'organisation, et d'influencer le comportement des agents, de manière à ce qu'ils connaissent l'organisation dans laquelle ils évoluent. Les systèmes d'incitation résultent de l'assignation de droits décisionnels aux agents, car il n'est pas suffisant d'indiquer à ces derniers quels sont les intérêts de l'organisation. Il est aussi nécessaire de mettre en place ces outils incitatifs, attribuant des récompenses aux agents, afin qu'ils agissent dans l'intérêt de l'organisation. De fait, le système d'incitation doit être lié à la performance mesurée et évaluée, et dans ce cadre, l'inclusion d'une mesure de performance dans un système d'incitation conduit à une réallocation des efforts de l'agent vers l'objectif de performance (Jensen et Meckling, 1992 ; Feltham et Xie, 1994).

Cette seconde section met en exergue deux éléments fondamentaux qu'il est nécessaire de prendre en considération dans le cadre d'une recherche fondée sur la théorie de l'agence. Le premier concerne le fait que l'étude des systèmes d'assignation des droits décisionnels, des systèmes de mesure de la performance ou des systèmes d'incitation, quel que soit le contexte organisationnel, environnemental, ou encore stratégique, ne peut se faire sans la prise en compte de l'ensemble du design organisationnel. Ces éléments sont interdépendants, et ne pas tenir compte de ce phénomène peut conduire à limiter la pertinence des résultats d'une recherche. Le second impératif concerne l'importance du choix des mesures de performance dans la réussite et la pertinence des systèmes de contrôle de gestion. Les mesures de performance conditionnent l'efficacité des systèmes, il est donc impératif de procéder aux choix de mesures : (1) en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'organisation, et (2) ayant un contenu informatif supérieur pour contrôler et récompenser de manière juste les efforts et actions des agents. Finalement, la théorie de l'agence permet de conserver une vision du contrôle de gestion comme un système, c'est-à-dire composé de pratiques interdépendantes assurant la pertinence de ce processus au service des managers. Elle fournit aussi un cadre théorique riche, non seulement car elle permet d'étudier le choix des mesures de performance mais aussi car elle permet la prise en compte des conflits d'intérêts, des problématiques liées aux incitations, et des mécanismes permettant le contrôle de ces problèmes incitatifs (Lambert, 2001).

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

L'objet de ce chapitre est présenter les fondements théoriques du travail de recherche et notamment la littérature sur les systèmes de contrôle de gestion. Cette dernière est passée en revue dans la section 1 et met en exergue différentes approches du contrôle de gestion. Plus précisément, nous en retenons trois : une approche par la contingence, une approche fonctionnelle et une approche par les outils du contrôle de gestion. Ces recherches conduisent à faire le constat de l'importance de la performance, mais ne permettent pas réellement de lier ce concept aux principes fondamentaux du contrôle de gestion : l'assignation des droits de décision et le principe de contrôlabilité. Afin d'obtenir une vision cohérente des systèmes de contrôle de gestion, nous positionnons ce travail de recherche dans le cadre de la théorie de l'agence. Cette dernière prend explicitement en considération l'articulation entre assignation des droits décisionnels et mesure de la performance. Sur ces fondements, nous proposons une définition des systèmes de contrôle de gestion qui s'inscrit dans le courant de la théorie de l'agence. Cette définition est la suivante : les systèmes de contrôle de gestion sont l'ensemble des processus mis en œuvre suite à l'assignation de droits décisionnels, (1) en vue de contrôler leur usage et d'en vérifier la pertinence, et ce (2) par le biais de la mesure de la performance utilisée pour d'une part évaluer et contrôler les actions des managers et du personnel, et d'autre part récompenser l'atteinte des objectifs fixés.

Nous passons en revue les fondements de la thèse en section 2, et plus précisément les recherches liées à la théorie de l'agence. Les travaux initiaux de Jensen et Meckling (1976, 1992) et les apports des travaux de Brickley et al. (1995, 2008) sur la TAO sont pris en considération et fournissent un éclairage pertinent sur le design organisationnel. Celui-ci est composé de l'ensemble des systèmes d'assignation des droits de décision, d'évaluation et de mesure de la performance, et d'incitation. Son objet est de permettre d'apporter des réponses aux problèmes organisationnels, en réduisant les coûts liés (1) au transfert de l'information spécifique (nécessaire à la prise de décision pertinente), (2) à la surveillance de l'agent mise en place par le principal, et (3) à la liaison établie par l'agent pour informer le principal. Finalement, la revue des recherches en théorie de l'agence permet de décrire clairement les

deux éléments fondamentaux à prendre en considération dans l'étude du design organisationnel :

- Quel que soit le contexte dans lequel évolue l'organisation, l'étude des systèmes de contrôle (système de mesure de la performance et système d'incitation) ne peut se faire sans tenir compte au préalable de l'assignation des droits décisionnels, car ces éléments sont interdépendants ;
- Le choix des mesures de performance incluses dans les systèmes de contrôle ne peut s'effectuer sans prendre en considération les orientations stratégiques, et par extension, la capacité informative de ces mesures quant aux décisions et aux efforts des agents.

Cette revue de littérature permet d'affirmer que ce courant théorique constitue une lentille pertinente pour l'étude des systèmes de contrôle de gestion. Lambert (2007) indique que la théorie de l'agence permet de répondre à deux questions principales : « (i) *comment les caractéristiques des systèmes d'information, comptables et d'incitation affectent (réduisent ou dégradent) les problèmes incitatifs ?* et (ii) *comment l'existence des problèmes d'incitation affecte-t-elle le design et la structure des systèmes d'information, comptables et d'incitation ?* » (2007, p. 247). Si l'on met en perspective ce courant théorique et la littérature sur les systèmes de contrôle de gestion passée en revue en section 1, il apparaît que celui-ci peut permettre de combler le manque de lien théorique entre l'assignation des droits décisionnels et le principe de contrôlabilité - considérés comme des principes fondateurs, universellement reconnus -, et la performance - considérée comme l'un des concepts forts de la littérature contemporaine. La théorie de l'agence permet d'envisager le principe de contrôlabilité, mais elle va au-delà des limites de ce concept mises en lumière dans la littérature (Antle et Demski, 1988). En effet, un certain nombre d'auteurs (e.g. Girard, 2002 ; Bouquin, 2010 ; Merchant et Van der Stede, 2012) montrent des facteurs incontrôlables affectent les mesures de performance, considérées comme contrôlables et utilisées pour évaluer la performance des individus, ou plus largement de l'organisation. Giraud (2002) souligne que ces facteurs incontrôlables sont notamment liés (1) à l'incertitude de l'environnement, mais aussi (2) à la division des fonctions ou des processus au sein des organisations, ce qui conduit à une transversalité et à la création d'interdépendances entre ces différentes entités. Il est alors difficile de distinguer la performance, ou la contre-performance,

qui résulte des actions d'un employé, d'un manager, ou d'un centre, et la responsabilité ne peut être contrôlée. Pour Merchant et Van der Stede (2012), il y a ainsi un risque à fonder le système de contrôle sur le principe de contrôlabilité, car l'organisation peut alors soit sanctionner un individu ou un centre pour des conditions exogènes défavorables, soit les récompenser pour des conditions exogènes favorables. La mobilisation de la théorie de l'agence constitue une réponse à ces limites. Elle repose sur le principe de capacité informative des mesures. Elle envisage ainsi l'intégration des mesures de performance contrôlables dans le système de contrôle de gestion, mais seulement dans la mesure où elles fournissent de l'information sur les actions des agents. Elle envisage aussi l'utilisation de certaines mesures non contrôlables, dans l'hypothèse où ces dernières apportent de l'information incrémentale sur les résultats des actions des agents, et plus particulièrement sur la partie aléatoire de ces résultats. La théorie de l'agence fournit un cadre théorique riche, non seulement car elle permet d'étudier le choix des mesures de performance de manière pertinente, mais aussi car elle permet d'adopter une vision globale des systèmes de contrôle de gestion, et plus largement du design organisationnel.

PARTIE 1 - FONDEMENTS DE LA THÈSE ET DÉVELOPPEMENT DES
HYPOTHÈSES

CHAPITRE 1. REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE
THÉORIQUE

**CHAPITRE 2. PRÉSENTATION DU MODÈLE ET
DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES**

Section 1 - Revue de littérature et proposition du modèle

Section 2 - Développement des hypothèses

PARTIE 2 - PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS DE
L'ÉTUDE EMPIRIQUE

CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE ET MESURES DES
CONSTRUITS

CHAPITRE 4. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET
DISCUSSION

CHAPITRE 2 - PRÉSENTATION DU MODÈLE ET DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES

INTRODUCTION

Ce travail de thèse s'inscrit dans le courant de la théorie de l'agence. L'objet d'étude concerne le design organisationnel des entreprises de service, et considère plus particulièrement ces éléments au niveau du personnel hôtelier en contact avec la clientèle. Ce chapitre a pour objet de passer en revue les éléments théoriques et les résultats empiriques de différentes littératures afin de proposer une modélisation originale de notre problématique qui est d'examiner la structure du design organisationnel du personnel opérationnel et son influence sur la performance des organisations de service. Nous nous intéressons ici à l'importance accordée aux mesures non financières de performance. Ces dernières semblent en effet constituer des indicateurs pertinents au regard (1) des aspects stratégiques liés à la forte orientation marché des hôtels, et (2) de la traduction des actions et des efforts du personnel en contact avec la clientèle.

Nous mobilisons tout d'abord les travaux en contrôle de gestion afin d'étudier les relations, validées théoriquement et empiriquement, entre l'assignation des droits décisionnels, les systèmes de mesure de la performance et les systèmes d'incitation. Un certain nombre de limites émergent, et tiennent notamment à deux constats. Le premier concerne le secteur d'activité à l'étude : le domaine des services. La littérature en contrôle de gestion met en lumière que les outils de contrôle dans ce secteur d'activité ne sont souvent que des adaptations des outils du secteur industriel, et ne prennent pas en compte les particularités de ces activités, telles que l'importance du personnel en contact dans le processus de servuction (e.g. Deville et Leleu, 2010 ; Meyssonier, 2012). Dittman et al. (2009) font le constat que, malgré l'intérêt de l'étude des activités hôtelières, peu de recherches sur les systèmes de contrôle de gestion des hôtels ont été menées jusqu'à aujourd'hui.

Le second constat concerne les individus soumis au système de contrôle, et plus particulièrement bénéficiant du système d'incitation. Un grand nombre d'études se sont

focalisées sur les systèmes d'incitation des dirigeants et des managers (Bushman et al., 1996 ; Ittner et al., 1997 ; Ittner et al., 2003a ; Campbell, 2008 ; Baiman et Baldenius, 2009 ; Gibbs et al., 2009). Peu de recherches portent sur les niveaux hiérarchiques inférieurs des organisations, tels que les managers intermédiaires ou les non managers (Ittner et Larcker, 2002). Nous proposons d'étudier le personnel en contact avec la clientèle, généralement non manager et se situant aux plus bas niveaux de la hiérarchie. Ayant de moins grandes prérogatives en matière de prise de décision, ce personnel est moins sujet aux incitations. Néanmoins, il est le garant de la relation client et constitue un élément clé de la servuction (Eiglier et Langeard, 1987 ; Eiglier, 2004 ; Jouglaux, 2006 ; Wilkins et al., 2007). Il contribue in fine au succès de l'organisation car il assure la qualité du service et la satisfaction des clients. Il doit alors se voir attribuer des récompenses en cas de bonne performance (Eiglier, 2004).

Ce chapitre présente les éléments suivants. La section 1 a pour objet final de proposer le modèle conceptuel de la recherche. Pour cela, nous discutons les travaux théoriques et empiriques abordant les composantes du design organisationnel (assignation des droits décisionnels, systèmes de mesure de la performance et système d'incitation), et la littérature s'intéressant aux relations entre ces composantes deux à deux. Cette revue de littérature met en lumière trois résultats importants : (1) la pertinence de l'utilisation des **mesures non financières de performance** dans les systèmes de contrôle, et plus particulièrement dans les **systèmes d'incitation** dans un contexte de service (Hölmstrom, 1979 ; Ittner et al., 1997 ; Ittner et Larcker, 2002 ; Ittner et al., 2007), (2) une **relation entre le design organisationnel et la performance** des entreprises, bien que cette dernière montre des résultats limités (e.g. Banker et al., 2000 ; Ittner et al. 2003a), et (3) l'influence des **orientations stratégiques** dans la construction et la mise en œuvre du design organisationnel (e.g. Bushman et al., 1996 ; Ittner et al., 1997 ; Brickley et al., 2008). Sur ce dernier point, les caractéristiques spécifiques des services conduisent à mobiliser la littérature marketing. Cette dernière a une longue tradition d'étude des activités de service et a accumulé un grand nombre de connaissances qui permettent d'aborder les questions stratégiques de manière pertinente. Nous proposons le concept de « *valeur de consommation* » pour modéliser l'orientation stratégique des organisations de service. Ce concept fait l'objet d'un courant de recherche important en marketing qui souligne son intérêt aussi bien d'un point de vue théorique que d'un point de vue managérial. La valeur de consommation d'Holbrook (1999) permet de capturer la valeur d'un produit ou service perçue par les clients à l'issue d'une expérience de consommation. La

valeur permet de mettre en lumière la valeur actuelle de l'offre pour les clients, mais aussi de dégager de possibles positionnements pour l'offre future (Filser, 2000 ; Aurier et al., 2004 ; Filser et Plichon, 2004). La littérature marketing (e.g. Marion, 2013) souligne ici que ce concept peut alors être utilisé par les organisations pour établir et analyser leur positionnement sur le marché. Nous parlons alors de **proposition de valeur**, voulue par l'organisation. En conclusion de la section 1, nous proposons le modèle conceptuel de ce travail de recherche. La section 2 a, dans ce cadre, pour objet de développer les hypothèses sous-jacentes à ce modèle. Plus précisément, le modèle contient sept hypothèses principales concernant les relations (1) entre les trois composantes du design organisationnel, (2) entre le design organisationnel et la performance financière et non financière des organisations de service, et (3) entre la proposition de valeur, traduisant les orientations stratégiques, et l'ensemble des relations du modèle. Nous justifions d'un point de vue théorique et empirique l'ensemble des relations testées, et les différentes variables de contrôle prises en considération.

SECTION 1 - REVUE DE LITTÉRATURE ET PROPOSITION DU MODÈLE

Dans cette section 1, nous passons en revue les travaux en contrôle de gestion, ancrés dans la théorie de l'agence, et les travaux en marketing, liés au marketing des services et au courant sur la valeur. Nous abordons tout d'abord les travaux concernant la vision globale du design organisationnel, c'est-à-dire tenant compte à la fois de l'assignation des droits décisionnels, du système de mesure de la performance et du système d'incitation. Peu d'études ont réellement inclus ces trois composantes dans un même modèle, bien que cela soit nécessaire d'un point de vue théorique. Nous recensons huit contributions fondées sur un modèle intégrateur (ou complet) de design organisationnel. Ces articles apportent un éclairage important à ce travail de recherche, mais il est difficile néanmoins, à partir de ces seules études, de déterminer empiriquement la validité des relations d'interdépendance qui existent entre les trois composantes du design organisationnel. Dans ce contexte, nous mobilisons la littérature qui s'est attachée à tester les relations entre ces composantes deux à deux, et dont le volume est relativement important. Il est ainsi possible de compléter les résultats empiriques peu nombreux concernant le design organisationnel, en mobilisant la littérature concernant les

liens entre : assignation des droits de décision et système de mesure de la performance, assignation des de droits de décision et système d'incitation, et système de mesure de la performance et système d'incitation.

L'attention porte ensuite sur un élément central dans la construction du design organisationnel : la stratégie. La littérature, et notamment Brickley et al. (2008) dans le cadre de la TAO, souligne que les orientations stratégiques constituent un critère prépondérant dans la mise en œuvre du design organisationnel. Le système de contrôle de gestion, et le design organisationnel plus globalement, doivent refléter ces objectifs stratégiques et sont en retour influencés par ces derniers. Dans les activités de service, les objectifs liés à l'orientation marché et à la relation client sont généralement centraux. Au vu des limites soulignées par la littérature sur la mesure des variables stratégiques (Ittner et Larcker, 2001 ; Ferreira et Otley, 2009), nous mobilisons le concept marketing de valeur de consommation (Holbrook, 1999) pour proposer une nouvelle conceptualisation des orientations stratégiques adaptées aux organisations de service. La valeur de consommation d'Holbrook (1999) est pertinente pour évaluer les orientations stratégiques liées au marché. En tant qu'acception de la valeur perçue, elle permet d'analyser le positionnement perçu des hôtels sur leur marché. Nous choisissons de l'utiliser comme variable de proposition de valeur, qui est l'offre voulue par l'entreprise, et qui permet donc d'appréhender le positionnement voulu par l'organisation sur son marché.

Finalement, à titre de conclusion, cette revue de littérature permet d'adopter une démarche hypothético-déductive et de proposer au regard des éléments théoriques énoncés le modèle conceptuel de la thèse.

1. Revue empirique des liens entre les composantes du design organisationnel

Dans cette sous-section, nous passons en revue les recherches portant sur les relations entre les composantes du design organisationnel (e.g. Hölmstrom, 1979 ; Jensen et Meckling, 1992 ; Feltham et Xie, 1994 ; Brickley et al., 2008). Nous présentons les études empiriques portant sur l'ensemble des liens entre l'assignation des droits décisionnels, les systèmes de mesure de la performance, et les systèmes d'incitation. Ces travaux sont peu nombreux et s'intéressent à

des contextes parfois très différents (e.g. Moers, 2006 ; Widener et al., 2008 ; Indjejikian et Matějka, 2012). Ils constituent un fondement très limité dans l'étude des liens d'interdépendance entre les trois composantes du design organisationnel énoncés dans la théorie de l'agence. Néanmoins, une partie importante de la littérature teste ces relations deux à deux (e.g. Ittner et Larcker, 2002 ; Nagar, 2002 ; Bouwens et van Lent, 2006). Afin d'appréhender les liens entre assignation des droits décisionnels, système de mesure de la performance et système d'incitation, nous passons aussi en revue ces papiers testant des modèles d'équilibre partiel.

Ce travail de thèse s'inscrit dans le secteur des services, ce qui a une incidence sur la construction et la mise en œuvre du design organisationnel (e.g. Jensen et Meckling, 1992). La grande majorité des études passées en revue ne prennent pas réellement en considération cette donnée. Ce sont, pour la plupart, des recherches dites « *cross-sectional* », prenant en compte dans leur échantillon différents secteurs d'activité. Néanmoins, les résultats font apparaître la pertinence des mesures non financières de performance utilisées dans le cadre des systèmes de contrôle. Ces mesures de performance sont considérées comme plus informatives du comportement des agents, et notamment dans le cadre des systèmes d'incitation. Ce constat semble renforcé dans les contextes d'activités de service.

Nous proposons dans un premier temps de passer en revue les études considérant l'ensemble du design organisationnel. Nous présentons dans un second temps les résultats de la littérature testant les modèles d'équilibre partiel concernant chaque composante du design organisationnel : l'assignation des droits décisionnels, les systèmes de mesure de la performance, et les systèmes d'incitation.

1.1. Revue de littérature sur le design organisationnel

Un certain nombre de recherches, ancrées dans la théorie de l'agence, ont été menées sur le design organisationnel. Les travaux fondateurs de Jensen et Meckling (1976, 1992) et de Brickley et al. (1995 ; 2008) notamment restent des recherches à visée théorique. Afin de comprendre et d'étudier les relations entre les trois composantes du design organisationnel, il est nécessaire de passer en revue les études empiriques ayant testé l'ensemble de ces relations.

Tableau 2.1 - Articles concernant les trois composantes du design organisationnel

Auteurs	Question de recherche	Résultats
Abernethy et al. (2010)	Évaluer l'effet du style de leadership sur les choix en termes de contrôle	Influence du style de leadership sur les éléments du système de contrôle. Influence de la délégation sur l'utilisation des systèmes d'évaluation de la performance.
Bouwens et van Lent (2007)	Étude de l'utilisation de différentes mesures de performance dans la détermination de l'évaluation périodique, les décisions en terme de bonus et de carrière des managers de business unit	Les mesures de rendement comptable ont un poids plus élevé dans le système de contrôle des managers de BU qui ont plus d'autorité. Le poids sur les mesures non financières augmente lorsqu'il y a interdépendance entre les BU.
Indjejikian et Matejka (2012)	Lien entre le recours aux mesures non financières (par rapport aux mesures financières) dans la détermination des bonus des managers de business unit et la délégation (décentralisation opérationnelle et comptable)	Les deux types de délégation de droits de décision sont positivement liés. La décentralisation comptable et l'accent sur les mesures financières sont des substituts. L'interdépendance entre les éléments du design organisationnel ne tient pas seulement à la complémentarité comme cela est admis.
Luangsay-Catelin (2003)	Lien entre architecture organisationnelle et efficacité de la politique d'investissement	La cohérence et la complémentarité des trois composantes influencent l'efficacité des politiques d'investissement.
Moers (2006)	Lien entre le choix de la délégation et la capacité de résoudre le problème incitatif causé par cette délégation au travers des caractéristiques des mesures de performance	Si les mesures de performance financières sont de « bonnes » mesures par rapport aux mesures non financières, la délégation et l'utilisation des mesures de performance financières sont des choix complémentaires.
O'Connor et al. (2006)	Influence médiatrice des contraintes politiques sur le lien entre le design organisationnel des entreprises d'État chinoises et les forces de libéralisation	Aucun des deux concepts n'a d'effet sur le design organisationnel. Influence des mesures de performance objectives sur le système d'incitation et la délégation. Influence de la délégation sur le système d'incitation.
Thibodeau et al. (2007)	Influence des changements coordonnés dans la structure organisationnelle et les systèmes de contrôle de gestion d'une agence gouvernementale sur l'efficacité et la qualité des services fournis	Les évolutions des composantes du design organisationnel doivent être coordonnées et équilibrées afin d'assurer la mise en œuvre d'un système de contrôle pertinent, et d'assurer l'efficacité des services sans dégrader la qualité de ces derniers.
Widener et al. (2008)	Lien entre le contrôle par la surveillance sociale et les choix traditionnels de design organisationnel	La surveillance verticale accrue est un substitut de la délégation, et la surveillance horizontale est un substitut des systèmes d'incitation. Les trois éléments du design organisationnel sont des choix complémentaires.

La revue de littérature que nous avons effectuée concerne les quinze dernières années, c'est-à-dire de 2000 à 2014. Nous prenons ici le parti de considérer les travaux récents dans les principales revues en comptabilité, contrôle, audit⁶. Huit papiers sont recensés et sont présentés dans le Tableau 2.1 ci-dessus. Dans un premier temps, nous passons en revue de manière générale ces huit recherches. Dans un second temps, nous considérons plus précisément celles qui considèrent la mesure non financière de performance.

1.1.1. Revue de littérature sur les relations entre l'ensemble des composantes du design organisationnel

Peu de recherches ont testé les relations entre les trois composantes de ce design - assignation des droits décisionnels, système de mesure de la performance, et système d'incitation - dans un même modèle. À notre connaissance, la revue des principaux journaux en comptabilité, contrôle, audit permet de recenser huit papiers, ancrés dans la théorie de l'agence ou la TAO, testant effectivement les trois concepts en même temps. Les articles recensés, en Tableau 1, permettent d'identifier deux orientations de recherche. Une première catégorie d'articles a cherché à tester les relations entre le design organisationnel, au travers de ses trois composantes, et d'autres concepts. Ces modèles s'inscrivent dans une lignée explicative. Nous retenons en particulier les papiers qui ont étudié les relations entre le style de leadership (Abernethy et al., 2010), l'interdépendance des Business Units (BU dans la suite du texte) (Bouwens et van Lent, 2007) et le design organisationnel. Il a été également analysé l'influence du design organisationnel sur l'efficacité et la qualité de service (Thibodeau et al., 2007) et sur l'efficacité des politiques d'investissement (Luangsay-Catelin, 2003).

Une seconde catégorie d'articles s'est attachée à l'étude de la nature des relations d'interdépendance, c'est-à-dire de substitution ou de complémentarité, entre les trois éléments du design organisationnel. Les résultats obtenus sont discutés au sein de la littérature :

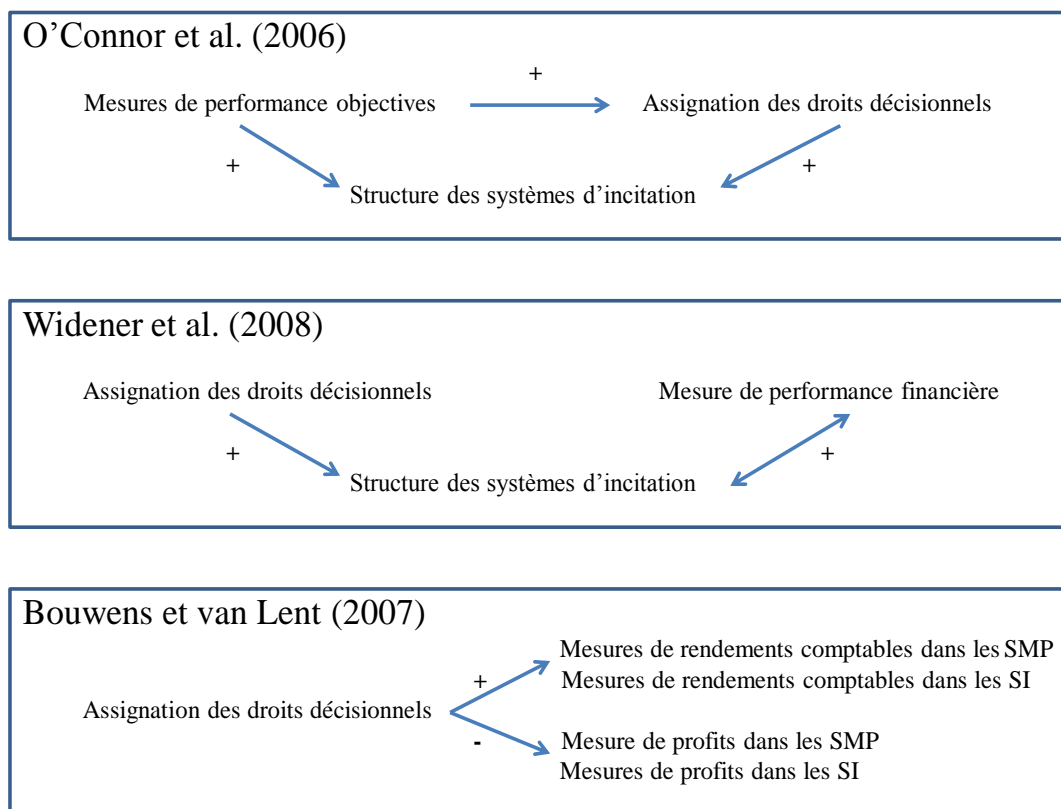
- Premièrement, certains articles, tout en considérant les trois composantes du design organisationnel, ne testent pas l'ensemble des relations possibles, c'est le cas de

⁶ Il s'agit des principales revues de rang 1 et 2 suivantes : Accounting, Organization and Society ; The Accounting Review ; Contemporary Accounting Research ; Comptabilité, Contrôle, Audit ; Journal of Accounting Economics ; Journal of Accounting Research ; et Management Accounting Research.

Luangsay-Catelin (2003) ou d'Abernethy et al. (2010) qui ne considèrent pas les relations entre les systèmes de mesure de la performance et les systèmes d'incitation.

- Deuxièmement, pour d'autres articles les relations entre les trois composantes du design organisationnel ont toutes été prises en compte, mais certaines hypothèses ne sont pas validées. C'est le cas de Widener et al. (2008) qui ne valident pas empiriquement la relation entre l'assignation des droits de décision et les mesures de performance fondées sur les résultats.
- Troisièmement, certains résultats obtenus dans cette littérature ne sont pas convergents. Dans leur papier, O'Connor et al. (2006) valident la relation causale suivante : les mesures de performance objectives (par opposition aux mesures subjectives, c'est-à-dire des mesures qui ne peuvent être biaisées par l'agent) influencent les choix en termes d'assignation de droits décisionnels, et ces deux éléments influencent les systèmes d'incitation. A contrario, Widener et al. (2008) montrent les relations suivantes entre ces éléments : la délégation des droits de décisions influence l'utilisation des systèmes d'incitation, ces derniers ayant une influence réciproque sur les mesures de performance. Pour Bouwens et van Lent (2007), c'est la délégation des droits de décisions qui influence le choix des mesures de performance utilisées dans le système de mesure de la performance et dans le système d'incitation. La figure 2.1 ci-dessous présente une représentation de ces différentes relations validées.
- Quatrièmement, certains auteurs montrent des interdépendances entre les trois composantes du design organisationnel. Ces interdépendances sont soit des complémentarités, soit des substitutions. Widener et al. (2008) déterminent une relation de complémentarité entre les trois variables du design organisationnel, alors qu'Indjejikian et Matejka (2012) montrent une relation de substitution entre une forte délégation de droits décisionnels du type reporting et choix comptables et les mesures de performance financières. En effet, Indjejikian et Matejka (2012) distinguent la délégation des droits de décision de type managérial de celle de type reporting et choix comptables. Seule cette dernière se substitue aux mesures de performance financières.

Figure 2.1 - Représentation de différentes relations validées entre assignation des droits de décision, système de mesure de la performance et système d'incitation



Ces divergences dans les résultats des études du design organisationnel sont liées au fait que ces recherches utilisent des définitions ou conceptualisations différentes de chacun des éléments du design organisationnel. Par exemple, le volet « système de mesure de la performance » est envisagé tour à tour comme l'importance accordée à un certain type de mesure dans le système de contrôle, une mesure de performance particulière (financière par exemple), ou encore en termes de pratiques d'utilisation du système. Cela mène à mettre en lumière la difficulté qui existe dans la recherche sur les systèmes de contrôle de gestion à faire une distinction claire entre les concepts de mesures de performance, système d'évaluation et/ou de mesure de la performance, et système d'incitation. En effet, Milgrom et Roberts (1992) ne procèdent pas à une distinction entre système de mesure de la performance et système d'incitation car la mesure de performance est centrale dans les systèmes d'incitation. Dans la même veine, certains auteurs traitent de l'objet d'analyse « mesure de performance », et non plus de systèmes de contrôle de gestion (Moers, 2006 ; Bouwens et van Lent, 2007 ;

Abernethy et al., 2010). La distinction est alors effectuée en fonction de l'utilisation des mesures de performance, c'est-à-dire à visée de pilotage ou à visée d'influence des comportements. Cela renforce la difficulté de discerner les études testant réellement les relations des composantes du design organisationnel dans un même modèle.

Un dernier élément est à souligner quant au design empirique de ces huit recherches. Elles ne s'intéressent qu'aux cadres supérieurs (cadres dirigeants et managers de BU), et n'abordent pas les niveaux des managers intermédiaires ou des non cadres. Ces catégories de personnel apparaissent pourtant dans la théorie de l'agence comme potentiellement détentrices d'informations spécifiques (e.g. Jensen et Meckling, 1992). De même, à un niveau organisationnel, les populations à l'étude sont soit des entreprises appartenant à tout type de secteur d'activité (« *cross-sectional* ») (Abernethy et al. 2010 ; Moers, 2006 ; Bouwens et van Lent, 2007 ; Indjejikian et Matejka, 2012), soit des cas spécifiques : le cas de France Télécom pour Luangsay-Catelin (2003), les entreprises d'État chinoises pour O'Connor et al. (2006), un organisme gouvernemental pour Thibodeau et al. (2007) et les entreprises du secteur internet pour Widener et al. (2008).

À des fins de synthèse, nous considérons que les résultats de ces huit études montrent quatre principales limites. La première tient bien entendu au nombre restreint d'articles traitant des trois composantes. La deuxième limite est liée au fait que les auteurs utilisent différentes définitions, appréciations de chacune des trois variables. La troisième est liée à la notion d'interdépendance entre les trois éléments du design organisationnel, car les relations ne sont pas toujours validées ou ne le sont pas toujours dans le même sens. La quatrième limite tient aux tests empiriques, et plus particulièrement aux choix des échantillons. Finalement, cette revue de littérature sur le design organisationnel permet de constater que : (1) peu d'études ont examiné le design organisationnel, ses déterminants et ses conséquences (Ittner et Larcker, 2001), et (2) les relations d'interdépendance entre les trois composantes du design organisationnel décrites théoriquement ne sont pas validées empiriquement.

1.1.2. Design organisationnel et mesures non financières de performance

Dans ce travail de thèse, nous étudions le personnel de service en contact avec la clientèle. À partir de la littérature (Hölmstrom, 1979 ; Jensen et Meckling, 1992 ; Ittner et Larcker, 1998a ; Campbell, 2008 ; Ittner et Larcker, 2009) et de notre terrain d'étude, nous définissons les

composantes du design organisationnel de la manière suivante : l'assignation de droits décisionnels au personnel en contact avec la clientèle, les mesures de performance non financières, et les systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact.

Le choix d'étudier les mesures non financières de performance se justifie conformément au principe de capacité informative de Hölmstrom (1979). Comme souligné en Chapitre 1, la théorie de l'agence met en exergue que le choix des mesures de performance est lié à leur précision à représenter et à quantifier les actions des agents. Une mesure est incluse dans un système de contrôle si son contenu informatif sur les efforts d'un agent, sujet à une délégation de pouvoir, est supérieur à celui des autres mesures de performance (Hölmstrom, 1979 ; Banker et Datar, 1989 ; Feltham et Xie, 1994). Ce critère informatif est l'un des principaux déterminants du choix des mesures incluses dans les systèmes de contrôle, et conditionne en partie l'efficacité des contrats incitatifs (Bushman et al., 1996 ; Ittner et al., 1997 ; Ittner et Larcker, 2002 ; Bouwens et van Lent, 2006 ; Ittner et al., 2007 ; Baiman et Baldenius, 2009 ; Gibbs et al., 2009). Dans un contexte de service, la nature des activités amène à considérer la pertinence des mesures non financières. D'une part, le Chapitre introductif a permis de définir la performance des établissements hôteliers : celle-ci est multidimensionnelle et tend à considérer de plus en plus les aspects non financiers de la performance (Dittman et al., 2009 ; Sainaghi, 2010). D'autre part, la littérature dans le domaine des services met en exergue l'importance du personnel en contact avec la clientèle, car il constitue une ressource clé pour assurer la qualité du service et la satisfaction client (Berry, 1980 ; Eiglier et Langeard, 1987 ; Zeithaml et Bitner, 2003 ; Robinot, 2007). Il est nécessaire pour le principal de mettre en œuvre un système de contrôle permettant de contrôler les agents, et les indicateurs non financiers, liés à la qualité de service et à la satisfaction client, ont ici un contenu informatif qui semble pertinent pour appréhender les efforts et les actions des agents.

La littérature sur le design organisationnel développée ci-dessus permet de dégager trois études sur les huit traitants du lien entre l'assignation des droits de décision, les mesures non financières de performance et les systèmes d'incitation. Il s'agit des papiers de Moers (2006), Bouwens et van Lent (2007) et Indjejikian et Matejka (2012), qui s'intéressent plus précisément à l'influence des mesures non financières de performance incluses dans les systèmes de contrôle, systèmes de mesure de la performance et/ou systèmes d'incitation. Le tableau 2.2 ci-dessous présente une synthèse de ces trois papiers.

Tableau 2.2 - Articles traitant du lien entre mesures de performance et système d'incitation

	Problématique	Relations testées	Variables utilisées	Niveau étudié	Secteur concerné	Résultats
Bouwens et van Lent (2007)	Étude de l'utilisation de différentes mesures de performance dans la détermination de l'évaluation périodique, des décisions en terme de bonus et de carrière des managers	Influence des mesures de performance comptables et non financières	<ul style="list-style-type: none"> - Poids des mesures comptables et non financières dans l'évaluation des performances et les systèmes d'incitation - Délégation - Interdépendances des BU 	Managers de business unit	Étude « cross-sectional », c'est-à-dire concernant différents secteurs d'activité	Plus l'autorité déléguée est importante, plus le poids sur les mesures comptables est important
Indjejikian et Matejka (2012)	Lien entre le recours aux mesures non financières dans la détermination des bonus des managers et la délégation (opérationnelle et comptable)	Influence des mesures de performance financières et non financières	<ul style="list-style-type: none"> - Poids des mesures financières, non financières et subjectives dans les systèmes d'incitation - décentralisation comptable et opérationnelle 	Managers de business unit	Étude « cross-sectional », c'est-à-dire concernant différents secteurs d'activité	Quand le manager a de l'autorité sur les choix comptables, son incitation est plus sensible aux mesures non financières ou subjectives
Moers (2006)	Lien entre le choix de délégation et la capacité de résoudre le problème incitatif lié à cette délégation au travers des caractéristiques des mesures de performance	Influence des propriétés des mesures de performance	<ul style="list-style-type: none"> - Poids des mesures financières et non financières dans les systèmes d'incitation - Délégation - Propriétés des mesures de performance 	Managers de business unit	Étude « cross-sectional », c'est-à-dire concernant différents secteurs d'activité	Si les mesures financières sont de bonnes mesures, alors l'utilisation de ces mesures pour l'incitation vient compléter les choix de délégation, à savoir, cela résulte en une délégation accrue

Pour Bouwens et van Lent (2007), l'importance accordée aux mesures de performance comptables utilisées dans le système de contrôle des managers augmente lorsque la délégation de droits décisionnels s'accroît. Indjejikian et Matejka (2012) montrent que les managers, dont la délégation de droits décisionnels est liée aux choix comptables, ont une incitation plus sensible aux mesures non financières notamment. Finalement, Moers (2006) met en lumière que si les propriétés des mesures financières sont bonnes (c'est-à-dire que les mesures sont précises, sensibles et vérifiables), et que ces mesures sont utilisées dans les systèmes d'incitation des managers, cela conduit à un accroissement de la délégation de droits de décisions aux managers. Ces trois recherches sont complémentaires et montrent dans une certaine mesure la prégnance des mesures de performance comptables et financières. Néanmoins, elles ne s'intéressent qu'à un seul et même niveau organisationnel, celui des managers de BU, et elles prennent en considération dans leur échantillon des organisations de tout secteur d'activité. Cette littérature ne fournit alors que peu d'éléments théoriques dans l'étude du design organisationnel lié au personnel en contact avec la clientèle dans le cadre spécifique des activités de services.

Les papiers examinant les trois composantes du design organisationnel simultanément constituent un fondement dans la construction de notre modèle de recherche. Cependant, ce fondement est encore peu développé et conduit à considérer les études portant sur les relations partielles au sein du design organisationnel. À partir de la littérature en théorie de l'agence et des apports de la TAO, nous passons en revue les travaux de recherche empiriques s'intéressant à au moins deux des trois composantes du design organisationnel. Ces travaux, beaucoup plus abondants, permettent de dégager des inférences quant aux relations entre assignation des droits décisionnels, système d'évaluation et de mesure de la performance et système d'incitation. Ils permettent aussi de documenter ces relations dans le contexte des activités de service. Nous procédons ainsi à la revue de cette littérature.

1.2. Revue de littérature sur les composantes du design organisationnel

La littérature en théorie de l'agence étudiant les relations entre les composantes du design organisationnel deux à deux - c'est-à-dire entre assignation des droits décisionnels et système de mesure de la performance, entre assignation des droits décisionnels et systèmes d'incitation, et entre système de mesure de la performance et système d'incitation - est relativement importante, que ce soit d'un point de vue théorique ou empirique (e.g. Feltham et

Xie, 1994 ; Banker et al., 2000 ; Ittner et al., 2003a ; Brickley et al., 2008 ; Baiman et Baldenius, 2009 ; Dikolli et al., 2009). Elle permet d'une part de documenter les trois relations citées ci-dessus, et d'autre part de qualifier sur la base de résultats empiriques chacune des composantes : l'assignation des droits décisionnels, les systèmes de mesure de la performance et les systèmes d'incitation.

Nous passons en revue les recherches fondées sur les modèles d'équilibre partiel. En ce qui concerne l'assignation des droits décisionnels, elle apparaît comme le choix préalable intervenant avant ceux effectués en matière de système de contrôle (e.g. Abernethy et al., 2010). Elle a une influence sur ce dernier et permet d'identifier les divisions et personnes sur lesquelles va effectivement porter le contrôle. L'assignation des droits de décision contribue ainsi à déterminer le système de mesure de la performance et le système d'incitation. En ce qui concerne le système de contrôle, de nombreuses recherches se sont attachées à étudier les mesures de performance utilisées et les effets de leur intégration dans les systèmes de mesure de la performance et les systèmes d'incitation (e.g. Ittner et al., 1997 ; Banker et al., 2000 ; Kelly, 2007 ; Campbell, 2008 ; Ittner et Larcker, 2009 ; Merchant, 2010). Cette littérature met notamment en exergue l'importance de l'utilisation des mesures non financières de performance dans les systèmes de contrôle, mais aussi leur influence sur la performance organisationnelle (e.g. Banker et al., 2000). Nous présentons, dans un premier temps, les recherches relatives à l'assignation des droits décisionnels, puis, dans un second temps, celles relatives au système de contrôle.

1.2.1. Les recherches liées à l'assignation des droits décisionnels

Une partie de la littérature partielle sur le design organisationnel est constituée de recherches empiriques portant sur l'assignation des droits de décision (e.g. Nagar, 2002 ; Christie et al., 2003 ; Abernethy et al., 2004, 2010). Ces recherches sont moins abondantes que celles relatives au système de contrôle. Selon Abernethy et al. (2004), la littérature sur les systèmes de contrôle a soit ignoré l'influence de la délégation des droits de décision, soit pris en compte conceptuellement cette composante comme étant un élément donné, exogène, sans en tenir compte dans le test des modèles. Or, le choix effectué par l'entreprise en ce qui concerne l'assignation des droits décisionnels est un choix endogène qui influence et est influencé par différents facteurs (e.g. Nagar, 2002 ; Christie et al., 2003). Les résultats de la littérature empirique permettent néanmoins (1) d'identifier les facteurs organisationnels liés à

l'assignation des droits décisionnels, et (2) de caractériser les relations entre l'assignation des droits décisionnels et le système de contrôle. Nous exposons ces deux constats.

Premièrement, les recherches liées à l'assignation des droits de décision mettent en exergue trois facteurs organisationnels ayant une influence sur cette composante du design organisationnel. Il s'agit :

- Du contexte d'exploitation ou opérationnel de l'organisation : il est le principal déterminant de l'assignation de droits décisionnels (e.g. Jensen et Meckling, 1992 ; Nagar, 2002 ; Abernethy et al., 2004, 2010).
- De l'asymétrie d'information : elle a aussi une influence sur cette composante du design organisationnel, bien que cela ait fait l'objet de moins d'explorations empiriques. Abernethy et al. (2004) trouvent que la décentralisation est positivement liée au niveau d'asymétrie d'information ; Christie et al. (2003) indiquent quant à eux que les coûts de transfert de la connaissance affectent la décentralisation directement mais aussi par le biais des coûts de contrôle.
- De l'interdépendance entre les BU : elle affecte de manière généralement négative l'étendue des droits décisionnels accordés aux managers au sein de l'organisation ou implique un renforcement du système de contrôle sous-jacent (Abernethy et al., 2004 ; Bouwens et van Lent, 2007 ; Indjejikian et Matejka, 2012).

Deuxièmement, les recherches sur l'assignation des droits décisionnels montrent des relations d'interdépendances avec les deux autres composantes du design organisationnel : les systèmes de mesure de la performance et les systèmes d'incitation. L'une des recherches empiriques fondatrices sur le lien entre délégation et système de contrôle est celle de Nagar (2002). L'auteur étudie plus particulièrement les liens entre assignation des droits de décision et système d'incitation, et met en lumière que cela implique pour le dirigeant de définir : « (1) *quel niveau d'autorité doit-être délégué aux employés de niveaux inférieurs, et (2) comment concevoir un système d'incitation qui permette de s'assurer que ces employés ne vont pas faire une mauvaise utilisation de leur pouvoir de discrétion ?* » (2002, p. 379). Sa recherche porte dans ce cadre sur les managers intermédiaires. Les résultats montrent que la présence d'incitations n'est pas liée à l'assignation de droits décisionnels, mais que, cependant, cette

assignation des droits décisionnels est positivement liée aux incitations et constitue alors un antécédent des choix effectués en termes de systèmes d'incitation. L'étude d'Abernethy et al. (2004) constitue aussi une recherche importante car elle est l'une des premières à s'être penchée sur la relation entre délégation et système de mesure de la performance. Les auteurs s'intéressent aux droits décisionnels délégués aux managers de divisions et aux mesures de performance divisionnelles (mesures synthétiques traduisant les choix d'action des managers divisionnels) utilisées pour contrôler les actions de ces managers. Les résultats indiquent que l'utilisation de ce type de mesure de performance est positivement liée à la décentralisation des droits de décision. Cependant, plus il y a d'interdépendances, moins ces mesures de performance sont utilisées, car elles sont considérées comme moins informatives, au profit de mesures de performance organisationnelles.

L'assignation des droits décisionnels conditionne ainsi le système de contrôle et constitue le premier choix à effectuer en ce qui concerne la mise en œuvre du design organisationnel (e.g. Nagar, 2002 ; Abernethy et al., 2004, 2010 ; Widener et al., 2008 ; Indjejikian et Matejka, 2012). Elle permet d'identifier les divisions et personnes sur lesquelles va effectivement porter le contrôle et a ainsi une influence sur les systèmes de mesure de la performance et les systèmes d'incitation. Cependant, il est à noter que Moers (2006) et O'Connor et al. (2006) documentent l'influence positive respectivement (1) des propriétés des mesures de performance (c'est-à-dire leur précision, leur sensibilité et leur vérifiabilité) utilisées dans le cadre des incitations et (2) des mesures de performance objectives, sur l'assignation des droits de décision. Cela souligne le caractère endogène de l'assignation des droits décisionnels au sein du design organisationnel. La relation entre la délégation des droits décisionnels et le système de contrôle est ainsi une relation à double sens, qui évolue avec le temps (e.g. Jensen et Meckling, 1992 ; Christie et al., 2003 ; Moers, 2006).

Nous passons maintenant en revue la littérature sur les systèmes de contrôle. Plus particulièrement, nous considérons les travaux sur les mesures de performance et leur intégration dans les systèmes de mesure de la performance et les systèmes d'incitation (e.g. Feltham et Xie, 1994 ; Banker et al., 2000 ; Ittner et al., 2003a ; Brickley et al., 2008 ; Baiman et Baldenius, 2009 ; Dikolli et al., 2009). Il apparaît, dans le contexte des services, que les mesures non financières de performance constituent des indicateurs pertinents.

1.2.2. Les recherches liées aux systèmes de contrôle de gestion

Une partie importante de la littérature s'est intéressée aux relations entre système de mesure de la performance et système d'incitation. Merchant (2010) souligne l'intérêt de l'étude de ce lien, notamment car il constitue finalement un phénomène encore trop peu compris. L'une des considérations centrales des chercheurs est celle de la mesure de la performance, constituant le fondement du système de contrôle (e.g. Ittner et Larcker, 1998b, 2001 ; Bouwens et van Lent, 2006), et Ittner et Larcker (1998b) mettent ici en exergue deux courants d'études. Le premier considère l'apparition de nouvelles mesures de performance comptables venant pallier les limites des indicateurs considérés comme traditionnels. Le second concerne la prise d'importance des mesures non financières, par exemple la satisfaction des clients. L'intégration de mesures non financières dans les systèmes de contrôle de gestion permet, selon les auteurs, d'appréhender la valeur de l'entreprise sur son marché. Elle permet aussi de dégager les facteurs participant à la création de valeur au sein de l'organisation. Ainsi, une question prépondérante depuis une quinzaine d'années est celle de la pertinence de l'utilisation des mesures non financières de performance dans les systèmes de contrôle de gestion, et plus particulièrement les systèmes d'incitation (e.g. Kaplan et Norton, 1992 ; Ittner et al., 1997 ; Banker et al., 2000 ; Kelly, 2007 ; Campbell, 2008 ; Ittner et Larcker, 2009). La littérature fournit ici deux éléments de réponse.

Premièrement, les choix effectués par une organisation doivent comprendre toutes les mesures financières, comptables ou non financières qui permettent de donner des informations concernant les efforts des managers (Hölmstrom, 1979 ; Banker et Datar, 1989 ; Feltham et Xie, 1994 ; Ittner et Larcker, 1998b). Les organisations ont ainsi traditionnellement fondé leurs systèmes d'incitation sur des mesures financières de performance telles que le revenu net ou le retour sur investissement, et spécifiquement dans les systèmes d'incitation des managers (Ittner et al., 1997). Toutefois, la littérature en agence met l'accent sur le fait que ces mesures financières ne sont pas le moyen le plus efficace de motiver les employés (Kaplan et Norton, 1992 ; Feltham et Xie, 1994 ; Baiman et Baldenius, 2009). De plus, lorsque les mesures comptables et financières manquent de précision (c'est-à-dire qu'elle ne mesure pas les actions des agents de manière assez précise), les organisations accordent plus d'importance aux mesures non financières de performance dans leur système d'incitation (e.g. Ittner et al., 1997 ; Ittner et Larcker, 2002). Ces mesures améliorent l'efficacité des systèmes d'incitation car elles apportent de l'information qui n'est pas capturée dans les indicateurs

financiers (Feltham et Xie, 1994 ; Hauser et al., 1994 ; Ittner et al., 1997 ; Banker et al., 2000 ; Kelly, 2007 ; Campbell, 2008 ; Baiman et Baldenius, 2009).

Anderson et al. (1994) montrent qu'un grand nombre d'organisations utilisent les mesures non financières de satisfaction client dans leur système d'incitation. Kelly (2007) explique que les mesures non financières sont plus informatives des efforts managériaux dans les entreprises à fort capital intangible que dans les entreprises à capital tangible, où les mesures financières sont préférées. L'auteur met en lumière, en ce qui concerne le contexte intangible, que fonder l'ensemble du système de contrôle - système de mesure de la performance et système d'incitation - sur des mesures non financières améliore in fine la qualité des décisions managériales. Ces résultats sont similaires à ceux d'Ittner et Larcker (2002) qui montrent que la capacité informative des mesures de performance est une dimension clé dans le choix des mesures incluses dans les systèmes d'incitation du personnel non manager. Ces auteurs indiquent que les mesures non financières sont plus informatives dans les organisations qui ont une activité de service. Campbell (2008) étudie les incitations dont la récompense est basée sur la promotion du personnel. Il met en exergue que, lorsque le critère de décision est fondé sur des mesures non financières, le système d'incitation a une influence positive sur les employés. Ces mesures permettent, selon l'auteur, d'évaluer la capacité des employés à être compétents dans une autre tâche. Finalement, Ittner et al. (1997) s'intéressent aux systèmes d'incitation des dirigeants et montrent que les organisations font le lien entre ces systèmes et leurs orientations stratégiques. Plus précisément, ils montrent la pertinence de l'utilisation des mesures non financières dans les systèmes d'incitation lorsque les stratégies sont orientées vers l'innovation et la qualité.

Deuxièmement, l'intérêt pour les mesures non financières de performance, en comparaison des mesures comptables et financières, se justifie par le fait qu'elles ont une influence sur la performance des organisations et sont considérées comme ayant une capacité prédictive (Ittner et Larcker, 2009). Les mesures comptables et financières prises en considération sont les indicateurs traditionnels tels que le chiffre d'affaires, le résultat, le ROI, ou la valeur boursière (Ittner et Larcker, 2009). Les mesures non financières sont elles liées à la qualité des produits et services, la satisfaction client, les parts de marché ou encore la productivité (Kaplan et Norton, 1992, 1996 ; Anderson et al., 1997 ; Ittner et Larcker, 1998b ; Banker et al., 2000 ; Ittner et al., 2003b). Un courant d'études a tout d'abord porté son attention sur le lien entre mesures non financières et performance non financière (Banker et al., 2000 ;

Campbell, 2008). Un autre courant d'études s'est ensuite intéressé aux liens entre les mesures non financières de performance liées aux clients, et plus particulièrement la satisfaction client, et les mesures comptables et financières traditionnelles (Anderson et al., 1994 ; Anderson et al., 1997 ; Ittner et Larcker, 1998a ; Banker et al., 2000). Ces études ont enfin été complétées par d'autres qui ont considéré des mesures non financières et financières plus variées, incluant la satisfaction des clients mais pas uniquement, et également la performance boursière (Ittner et Larcker, 1998a ; Ittner et al., 2003b).

Les résultats obtenus montrent que les mesures non financières de performance ont une influence positive sur la performance financière et la performance non financière de l'organisation. En ce qui concerne le volet performance non financière, Campbell (2008) montre par exemple que les systèmes d'incitation qui mettent l'accent sur les mesures non financières ont une influence positive sur les employés et permet ainsi l'amélioration de la performance non financière. En ce qui concerne la performance financière, les mesures non financières sont considérées comme des indicateurs de la performance financière future (« *leading indicators* ») (Ittner et Larcker, 1998a ; Banker et al., 2000 ; Ittner et Larcker, 2009). Banker et al. (2000) précisent que les indicateurs non financiers sont vus comme des mesures indiquant le progrès de l'entreprise vers ses objectifs stratégiques. Elles complètent ainsi la vision à court terme initiée par les indicateurs financiers, qui reflètent les activités passées et actuelles de l'entreprise. Cette littérature montre d'autre part que la mesure de satisfaction des clients n'améliore pas directement le chiffre d'affaires sur les clients existants, mais contribue à accroître la capacité de l'organisation à conquérir de nouveaux clients. Ces papiers ont ainsi déterminé une influence positive de l'utilisation de mesures non financières estimant la satisfaction des clients sur l'attractivité de nouveaux clients et ainsi sur le chiffre d'affaires (Ittner et Larcker, 1998a ; Banker et al., 2000). C'est par ce mécanisme qu'en fine la performance financière des organisations augmente.

Néanmoins, cette littérature empirique montre un certain nombre de limites. Ces recherches concernant le lien entre mesures non financières et performance ont globalement dégagé des résultats mitigés qui varient en fonction de l'industrie à laquelle appartiennent les organisations étudiées (Ittner et Larcker, 1998b ; Bouwens et van Lent, 2006 ; Luft et Shields, 2007 ; Ittner et Larcker, 2009). Ittner et al. (2003a) ne valident pas l'hypothèse selon laquelle une importance accrue est accordée aux mesures non financières de performance car elles sont liées à la performance financière future. De plus, les recherches dans ce courant montrent

qu'il est difficile d'établir sur quel horizon de temps (court, moyen ou long terme) la mesure non financière de performance a une réelle influence sur le niveau de la performance organisationnelle (e.g. Anderson et al., 1994 ; Kaplan et Norton, 1996 ; Banker et al., 2000 ; Ittner et Larcker, 2009). Banker et al. (2000) expliquent que les recherches antérieures ont pris en considération cette importance du temps au regard de l'association entre mesures non financières et performance financière. Ils indiquent qu'il n'y a pas de « *théorie formelle* » (Banker et al., 2000, p. 75) pour évaluer la durée de ce décalage et que cela nécessite une analyse au cas par cas. Les recherches dans ce domaine utilisent une durée de décalage relativement courte. Anderson et al. (1994) considèrent dans une étude « *cross-sectional* » un décalage de six mois. Banker et al. (2000) l'évaluent par le biais du critère d'information d'Akaike et appliquent une durée de décalage de six mois dans le secteur hôtelier. Enfin, Ittner et Larcker (1998a) travaillent sur des organisations dans les secteurs des télécommunications et de la banque de détail, et utilisent un décalage d'un an justifié par la durée des contrats clients. Toutefois, la littérature en théorie de l'agence indique que les conséquences des mesures non financières sont plus importantes à mesure que le décalage temporel considéré est long (Feltham et Xie, 1994 ; Hauser et al., 1994 ; Hemmer, 1996).

Conclusion

Dans cette sous-section, les travaux théoriques et empiriques sur le design organisationnel sont mis en lien et passés en revue (e.g. Jensen et Meckling, 1992 ; Moers, 2006 ; Bouwens et Van Lent, 2007 ; Brickley et al., 2008 ; Indjejikian et Matějka, 2012). Les trois composantes du design organisationnel - assignation des droits décisionnels, systèmes de mesure de la performance et systèmes d'incitation - sont ainsi en interaction et montrent des liens d'interdépendances. Cela implique que l'étude de l'un de ces éléments doit amener à prendre en considération l'ensemble du design (Jensen et Meckling, 1992 ; Brickley et al., 2008). Les papiers tenant compte du design organisationnel dans son ensemble sont, à notre connaissance, peu nombreux et nous en dénombrons huit dans les principales revues en comptabilité, contrôle, audit (Luangsay-Catelin, 2003 ; Moers, 2006 ; O'Connor et al., 2006 ; Bouwens et Van Lent, 2007 ; Thibodeau et al., 2007 ; Widener et al., 2008 ; Abernethy et al., 2010 ; Indjejikian et Matějka, 2012). Ces papiers, bien que riches, ne constituent pas un fondement suffisamment solide pour construire notre modèle de recherche. Plus précisément,

ils ne permettent pas d'établir clairement les liens d'interdépendance entre les trois composantes du design organisationnel.

Cela conduit à s'intéresser à la littérature testant des modèles d'équilibre partiel, c'est-à-dire considérant le test des relations entre les composantes deux à deux. Il apparaît que les facteurs liés au contexte organisationnel, plus précisément le contexte d'exploitation, la plus ou moins forte asymétrie d'information entre un principal et un agent, et le degré d'interdépendance des BU, ont une influence sur l'**assignation des droits de décision**. À son tour, l'assignation des droits décisionnels permet d'identifier les divisions et personnes sur lesquelles va effectivement porter le contrôle, et contribue à déterminer le système de mesure de la performance et le système d'incitation. Elle conditionne ainsi le système de contrôle et constitue le premier choix à effectuer dans la mise en œuvre du design organisationnel (e.g. Nagar, 2002 ; Abernethy et al., 2004, 2010 ; Widener et al., 2008 ; Indjejikian et Matejka, 2012). Néanmoins, la littérature (e.g. Nagar, 2002 ; Abernethy et al., 2004 ; Moers, 2006 ; O'Connor et al., 2006) souligne le caractère endogène de l'assignation des droits décisionnels et le fait que la relation entre la délégation et le système de contrôle est une relation à double sens, qui évolue avec le temps.

En ce qui concerne le système de contrôle de gestion, la littérature sur les modèles d'équilibre partiel met l'accent sur la pertinence de l'utilisation des mesures non financières de performance. Leur capacité informative est une dimension clé du choix des mesures de performance incluses dans les systèmes d'incitation du personnel non manager (Ittner et Larcker, 2002). Cette littérature amène à dresser deux constats : (1) les mesures non financières de performance apparaissent plus informatives des efforts des employés et des managers que les mesures comptables, notamment dans le cadre d'activités de service ou à caractère intangible (e.g. Ittner et Larcker, 2002 ; Kelly, 2007 ; Campbell, 2008) ; et (2) elles sont liées à la performance organisationnelle (Kaplan et Norton, 1996 ; Ittner et al., 1997 ; Ittner et Larcker, 1998a ; Banker et al., 2000 ; Ittner et al., 2003b ; Ngobo et Ramarosan, 2005).

Finalement, d'un point de vue strictement théorique, le Chapitre 1 souligne que la capacité informative d'une mesure ne peut être évaluée sans tenir compte de la stratégie de l'organisation (Banker et Datar, 1989 ; Bushman et al., 1996 ; Ittner et al., 1997 ; Gibbs et al., 2009). L'étude des trois composantes du design organisationnel nécessite ainsi de tenir

compte de ce facteur qui influence globalement leur mise en œuvre et leur efficacité. D'un point de vue empirique, peu d'études considèrent cet élément. À l'exception de Thibodeau et al. (2007) qui prennent en compte l'alignement stratégique du design organisationnel et de ces trois composantes, aucun des papiers concernant le test de modèles globaux n'intègre de considérations liées à la stratégie. Nous abordons maintenant ces considérations et proposons, à partir de la littérature en marketing, une conceptualisation des orientations stratégiques adaptée au secteur des services au travers du concept de « valeur de consommation ».

2. L'influence des orientations stratégiques dans les activités de service : une approche par la valeur de consommation

Dans la sous-section 1, nous avons montré qu'il est important de comprendre les relations d'interdépendance entre les trois composants du design organisationnel. La revue de littérature souligne également qu'il faut considérer les facteurs ayant une influence sur le design organisationnel et ses composantes. Cette littérature, complétée par celle présentée dans le Chapitre 1, mettent en exergue un élément important, les orientations stratégiques de l'organisation, et font apparaître les limites, largement admises, des variables utilisées pour retranscrire la stratégie, notamment dans le secteur des services (e.g. Ittner et Larcker, 2001). La stratégie est un facteur déterminant dans le choix du design organisationnel, et tout particulièrement des mesures de performance, car elle influence leur capacité informative.

Dans la théorie de l'agence, peu d'auteurs (e.g. Bushman et al., 1996 ; Ittner et al., 1997) ont intégré les considérations stratégiques dans leurs modèles, et ces derniers sont largement fondés sur la typologie de Miles et Snow (1978) faisant la différence entre les prospecteurs et les défenseurs. Cette typologie est néanmoins limitée au regard de l'étude du secteur des services et de ses conditions particulières (e.g. Chenhall, 2003 ; van Veen-Dirks, 2010). La stratégie des organisations de services, et plus particulièrement des établissements hôteliers, est généralement orientée marché, avec un fort accent mis sur la composante orientation client. La qualité de service est ainsi un critère important. Afin de proposer une conceptualisation de la stratégie cohérente avec les spécificités des hôtels, nous proposons de mobiliser la littérature marketing et le concept de « *valeur de consommation* ». Nous utilisons le cadre de la valeur de consommation d'Holbrook (1999) reposant sur trois dimensions : une

orientation extrinsèque/intrinsèque, une orientation individuelle/sociale, une orientation active/réactive. Ce concept traduit la valeur perçue par le client à l'issue d'une ou plusieurs expériences de consommation avec un bien ou service (e.g. Holbrook, 1999 ; Filser, 2008a). Elle permet de mettre en lumière la valeur actuelle de l'offre, mais aussi de dégager les possibles positionnements pour l'offre future (Filser, 2000 ; Aurier et al., 2004 ; Filser et Plichon, 2004).

L'utilisation de la valeur de consommation, afin de traduire les orientations stratégiques des organisations de service, se justifie par ses implications dans l'exécution de l'orientation marché et du positionnement de ces organisations. Plus précisément, nous faisons le lien entre les particularités des établissements hôteliers, caractérisés par une forte orientation marché, et la nécessité dans ce contexte de définir clairement un positionnement. Ce dernier vise à influencer le comportement du consommateur, et implique l'analyse de l'offre de l'organisation (1) par rapport aux concurrents sur le marché, et (2) perçue par les clients. La valeur constitue un moyen pertinent de procéder à l'analyse de ce positionnement : d'une part, elle évalue la perception de l'offre par les consommateurs ; d'autre part, elle fonde la proposition de valeur, qui est la valeur voulue par l'organisation, nécessaire à l'analyse de la pertinence du positionnement.

Nous passons en revue, dans un premier temps, le concept de valeur de consommation. Dans un second temps, nous considérons les intérêts et apports de ce concept à la traduction des orientations stratégiques dans le cadre spécifique des organisations de service.

2.1. Définition du concept de valeur de consommation

Le concept de valeur fait l'objet d'un grand intérêt dans la littérature marketing, et celle-ci distingue deux courants théoriques. Le premier est celui de la « *valeur d'échange* ». Le consommateur procède dans ce cadre à un arbitrage entre les avantages procurés par le bien ou le service et les sacrifices consentis pour l'obtenir (Zeithaml, 1988). Cependant, le caractère restrictif de cette conceptualisation est mis en avant car elle mène à ne tenir compte que de l'utilité de la consommation (e.g. Gallarza et Gil Saura, 2006 ; Filser, 2008a). Les aspects affectifs, hédonistes ou sociaux ne sont pas considérés, et un certain nombre d'auteurs mettent en exergue la multidimensionnalité des expériences liées à une consommation

(Holbrook, 1999 ; Gallarza et Gil Saura, 2006 ; Filser, 2008a ; Gallarza et al., 2011). Cela conduit au second courant de la valeur qui est celui de la « *valeur d'usage* ».

Dans ce courant, les travaux d'Holbrook (1999) sont prépondérants et, pour cet auteur, la valeur de consommation est définie comme « *une expérience préférentielle, interactive et relative* » (1999, p. 5), c'est-à-dire qu'elle fait référence à l'interaction entre un sujet et un objet. Cet objet peut être tout bien ou service, à savoir tout « *bien manufacturé, service, candidat politique, destination de vacances, un concert, une cause sociale, etc.* » (1999, p. 5). La valeur résulte d'une expérience de consommation qui varie en fonction des personnes, de leurs préférences et du contexte spécifique, et selon Filser (2008a), elle constitue « *un reflet d'une expérience du consommateur [... et] évolue au fil du renouvellement de ces expériences avec le produit ou service* » (2008a, p. 30). À partir de cette conceptualisation, Holbrook (1999) propose une typologie de la valeur de consommation reposant sur trois dimensions, constituées en continuums entre deux extrêmes, dont les caractéristiques sont les suivantes :

- L'orientation extrinsèque ou intrinsèque : dans le cas d'une orientation extrinsèque, la consommation est utilitaire, fonctionnelle. Le point de vente est fréquenté pour répondre à un objectif précis : la recherche d'un bien ou d'un service (Filser et Plichon, 2004). À l'inverse, dans le cadre d'une orientation intrinsèque, la consommation de l'expérience est l'objectif même, Filser et Plichon expliquent dans ce cadre que le client « *peut être en quête d'enrichissement intellectuel, de reconnaissance sociale, etc.* » (2004, p. 34) ;
- L'orientation vers soi (individuelle) ou vers les autres (sociale) : dans le cas d'une orientation vers soi, la consommation répond aux objectifs propres du client. Celui-ci en attend des effets sur lui-même, indépendamment de l'entourage social. Dans une orientation vers les autres, la consommation est valorisée par le client au travers des effets qu'elle produit sur son environnement social. Dans ce cadre, Holbrook utilise le terme « *les autres* » (1999, p. 10) et explique que celui-ci doit être entendu au sens large, allant du cercle familial jusqu'au niveau divin. Filser et Plichon précisent dans ce cadre que le point de vente est fréquenté car il représente une « *source de contacts* » (2004, p. 34) ;

- L'orientation active ou réactive : Holbrook (1999) fait référence ici à la manipulation ou non de l'offre de produits et services. Il précise que cette manipulation peut être aussi bien physique que mentale, l'objet étant aussi bien matériel qu'immatériel. Ainsi dans le cas d'une orientation active, le client manipule, agit sur l'objet de la consommation. Dans une orientation réactive, le produit ou le service a une influence sur le client sans que celui-ci agisse dessus. Filser et Plichon parlent « *d'exposition passive à l'offre* » du point de vente et comparent la visite de ce dernier à celle d'un musée (2004, p. 34).

Du croisement de ces trois dimensions, Holbrook (1999) propose une matrice de la valeur de consommation, en tableau 2.3 ci-dessous, faisant apparaître huit types de valeur.

Tableau 2.3 - Typologie de la valeur de Holbrook (1999)

		Orientation extrinsèque	Orientation intrinsèque
Orientation vers soi (individuelle)	Actif	Efficience (rapport qualité/prix)	Jeu (plaisir)
	Réactif	Excellence (qualité)	Esthétique (beauté)
Orientation vers les autres (sociale)	Actif	Statut social (succès, gestion des impressions)	Éthique (justice, vertu, moralité)
	Réactif	Estime (réputation, matérialisme, possessions)	Spiritualité (sacré, magique, foi)

Ces différentes valeurs permettent d'envisager la valeur perçue de toute consommation et peuvent être décrites de la manière suivante :

- Efficience (extrinsèque, active, orientée vers soi) : elle représente la facette véritablement utilitaire de la valeur, l'objectif recherché dans la consommation est le meilleur rapport qualité/prix. Holbrook (1999) précise ici que cette valeur implique une recherche du bien ou service consommé se faisant en un minimum de temps ;
- Excellence (extrinsèque, réactive, orientée vers soi) : il est fait référence ici à la notion de qualité de l'offre. L'orientation étant réactive, le client s'expose passivement à

l'offre et « *évalue a priori positivement l'offre sans ressentir de doute quant à sa supériorité qualitative par rapport à celle d'autres* » organisations (Filser et Plichon, 2004, p. 35) ;

- Statut social (extrinsèque, active, orientée vers les autres) : le client consomme le produit ou service afin de se construire une image et de la projeter sur son environnement social. Cela implique les notions de succès, mais aussi de gestion des impressions. Holbrook (1999) se limite ici à « *la seule recherche de prestige* ». Cependant, Filser et Plichon (2004) élargissent cette vision et proposent de considérer cette facette de la valeur comme intégrant tous les types d'image que pourrait vouloir se créer le client (2004, p. 35) ;
- Estime (extrinsèque, réactive, orientée vers les autres) : Holbrook (1999) met en lumière ici que la différenciation entre le statut social et l'estime est ténue. Cependant, l'estime est réactive, l'image sociale se construit ainsi de manière passive par la simple exposition de biens ou services consommés ou par leur possession. Holbrook fait donc référence à la réputation, au matérialisme et aux possessions ;
- Jeu (intrinsèque, active, orientée vers soi) : l'orientation intrinsèque induit ici que la consommation n'est pas une fin en soi, car le client recherche une expérience ludique, qui lui procure de l'amusement ;
- Esthétique (intrinsèque, réactive, orientée vers soi) : cette facette induit la notion de beauté. En effet, le client ne consomme pas pour les aspects pratiques, mais pour être exposé à l'offre qui doit lui « *procurer une sensation de beauté* » (Filser et Plichon, 2004, p. 35) ;
- Éthique (intrinsèque, active, orientée vers les autres) : Holbrook (1999) associe cette facette de la valeur à la vertu, la justice et la moralité. La consommation implique la prise en compte par le client de son influence sur les autres. Filser et Plichon (2004) soulignent que ce client, au travers de la consommation, montre son adhésion à certaines valeurs.

- Spiritualité (intrinsèque, réactive, orientée vers les autres) : cette facette de la valeur est associée à tout ce qui touche au sacré, au magique. Selon Holbrook (1999), l'orientation vers « *les autres* » fait ici référence à une entité divine, mystique voire même à « *l'être intérieur* » (1999, p. 22). Filser et Plichon (2004) assimilent cette valeur au fait que des personnes fréquentent un point de vente pour s'exposer aux valeurs qu'il véhicule et qui sont partagées par un groupe.

La littérature sur la valeur de consommation (e.g. Holbrook, 1999 ; Filser et Plichon, 2004 ; Rivière et Mencarelli, 2012 ; Antéblan et al., 2013) montre que cette vision de la valeur est pertinente, mais aussi plus adaptée à l'étude de la consommation et du comportement du consommateur car elle intègre un caractère multidimensionnel. Dans le contexte des activités de services touristiques, les recherches sur la valeur de consommation sont relativement peu nombreuses et récentes (Gallarza et Gil Saura, 2006 ; Bonnefoy-Claudet, 2011). Les travaux de Gallarza et Gil Saura (2006) sont à notre connaissance les premiers travaux utilisant la conception de la valeur de Holbrook (1999). Les auteurs montrent que la typologie permet d'expliquer l'expérience touristique et mettent en avant l'importance de dépasser l'approche utilitaire généralement mobilisée. La valeur apparaît donc comme un concept qui permet de comprendre le phénomène des services touristiques comme « *une expérience de consommation multifacettes* » (Gallarza et Gil Saura, 2006, p. 450). Bonnefoy-Claudet (2011) intègre la valeur de consommation dans son étude des effets de la thématisation du lieu sur l'expérience vécue par le consommateur. Néanmoins, et contrairement à la littérature sur la valeur de consommation dans d'autres secteurs d'activité (Pulh, 2002 ; Aurier et al., 2004 ; Mencarelli, 2005), l'auteur ne trouve pas d'influence significative de cette variable sur la valeur globale, la satisfaction et la fidélité des consommateurs dans le cadre des stations de ski.

Bien que les recherches soient encore peu nombreuses et limitées, elles montrent que la valeur apporte une vision globale des activités de services (Gallarza et Gil Saura, 2006 ; Wilkins et al., 2007 ; Walls, 2013). La valeur de consommation est cohérente avec la définition du service hôtelier énoncée en Chapitre 1. Ce dernier est considéré comme une expérience holistique liée à l'appréciation globale et combinée des infrastructures hôtelières, des interactions sociales avec le personnel et du rapport qualité-prix. Cela conduit à considérer qu'elle constitue un concept pertinent pour modéliser la stratégie des établissements hôteliers.

Nous expliquons maintenant l'intérêt de la valeur de consommation à des fins de représentation des orientations stratégiques des organisations dans le secteur des services.

2.2. Apports de la valeur de consommation à la traduction des orientations stratégiques des organisations de service

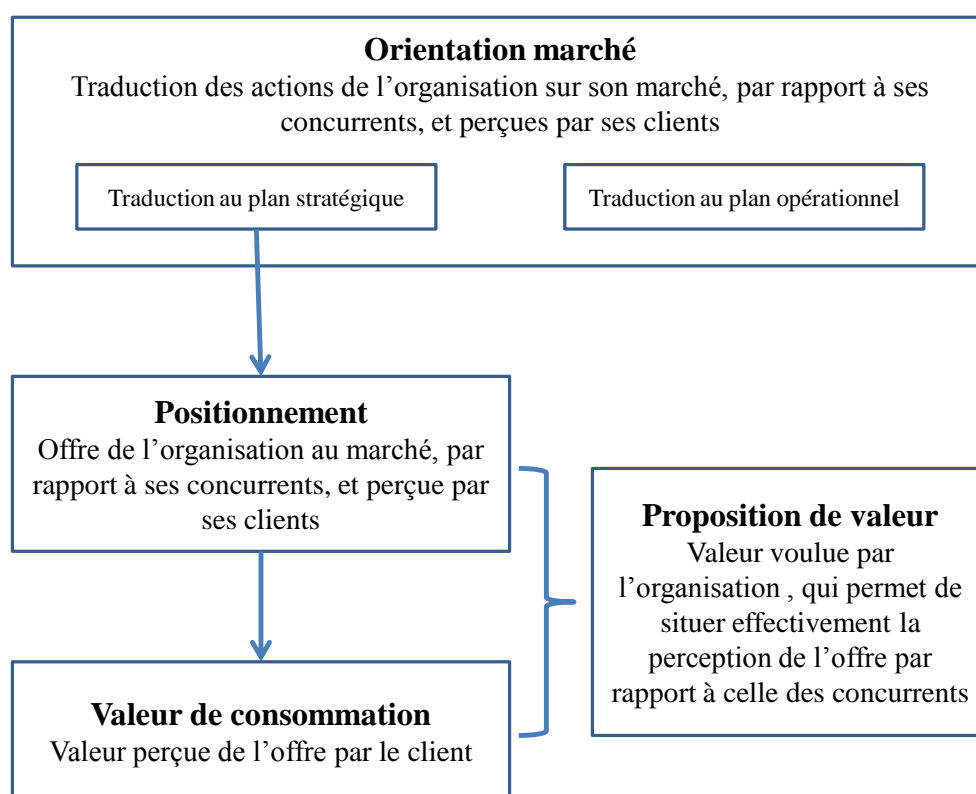
Dans ce travail de recherche, nous fondons notre approche des orientations stratégiques des organisations de service sur le concept de valeur de consommation, et nous développons le raisonnement théorique sous-jacent. Plus précisément, nous faisons le lien entre les particularités des établissements hôteliers, caractérisés par une forte orientation marché, et la nécessité dans ce contexte de définir clairement un positionnement. La valeur constitue ici le moyen de procéder à l'analyse de ce positionnement. La figure 2.2 ci-dessous présente les relations théoriques entre les concepts d'orientation marché, de positionnement et de valeur. Nous revenons sur les définitions de ces concepts et développons les liens entre ces derniers. Nous soulignons ensuite deux intérêts supplémentaires du concept de valeur dans la traduction de la stratégie des organisations de service.

Les orientations stratégiques sont un facteur important dans la mise en œuvre du design organisationnel d'une entreprise, et Brickley et al. (1995 ; 2008) mettent en lumière ce constat dans leurs travaux sur la TAO. Ils insistent notamment sur la nécessité de prendre en considération l'influence de la stratégie sur l'assignation des droits décisionnels, les systèmes d'incitation et les systèmes de mesure de la performance, car ces derniers ont in fine une influence sur la valeur de l'organisation. Néanmoins, la modélisation de la stratégie des organisations de service est un enjeu, et Ittner et Larcker (2001) soulignent les limites des variables stratégiques classiques dans l'appréhension des spécificités de ces activités.

Dans le secteur des services, les orientations stratégiques sont souvent tournées vers une approche d'**orientation marché**. À ce titre, le Chapitre introductif met en lumière la prépondérance de ce concept dans la stratégie des hôtels. L'orientation marché peut se définir comme *« la culture qui crée de la manière la plus efficace et la plus efficiente les comportements nécessaires à la création d'une valeur supérieure pour les clients, et ainsi une performance supérieure à long terme »* (Narver et Slater, 1990, p. 21). Elle a pour objet de fonder l'avantage concurrentiel de l'organisation sur la création de valeur à destination des clients, et sur une différenciation claire de son offre par rapport à celle des concurrents sur le

marché. Elle implique de définir, à un niveau stratégique, l'orientation client et l'orientation concurrent, et, à un niveau opérationnel, la coordination inter-fonctionnelle pour assurer l'objectif de rentabilité à long terme (Narver et Slater, 1990 ; Gotteland et al., 2007 ; Pekovic et Rolland, 2012). Au plan stratégique, l'orientation marché requiert donc la définition claire d'un positionnement de l'établissement.

Figure 2.2 - Cadrage théorique du concept de Proposition de valeur



Selon Pontier (1988), le **positionnement** constitue une stratégie qui « *a pour objectif la communication aux consommateurs de la personnalité* » d'une organisation (1988, p. 3). Celui-ci vise à influencer le comportement du consommateur, et implique l'analyse de l'offre de l'organisation (1) par rapport à ses concurrents, et (2) perçue par les clients (Pontier, 1988). Il s'agit ainsi de considérer l'avantage concurrentiel de l'entreprise perçu par les consommateurs. La littérature marketing met en lumière l'importance de la différence entre le positionnement perçu, qui est la représentation que le client se fait de l'offre, et le positionnement stratégique, qui est celui voulu par l'organisation (e.g. Pontier, 1988 ; Roederer, 2012b). L'écart qui apparaît généralement entre ces deux représentations justifie

pleinement pour Pontier (1988) la mesure et le contrôle du positionnement stratégique, afin d'attirer mais aussi de conserver la clientèle. Cela nécessite au préalable de pouvoir situer les perceptions de l'offre de l'organisation par rapport à celle de ses concurrents, et de mesurer ces positionnements. Les travaux en marketing mettent en exergue la pertinence du concept de valeur de consommation dans ce contexte (e.g. Filser et Plichon, 2004).

La **valeur de consommation**, telle que décrite par Holbrook et mobilisée dans la littérature, est une acception de la valeur perçue par le consommateur. Comme définie plus haut, il s'agit d'un concept permettant d'appréhender et d'analyser la valeur que retire le client d'une consommation donnée. Rivière et Mencarelli (2012) précisent que « *cette approche permet de souligner le caractère multidimensionnel de la valeur et fournit un cadre général d'analyse d'une expérience* » (2012, p. 102). Ainsi fondée sur l'expérience vécue par le consommateur, la valeur de consommation a l'avantage, selon Filser (2000) ou encore Antéblian et al. (2013), de prendre en considération l'ensemble des motifs de fréquentation des points de vente, qu'ils soient fonctionnels, récréationnels ou encore sociaux. Filser et Plichon (2004) transposent la typologie de la valeur à l'analyse de l'expérience de magasinage, en y intégrant les motifs de fréquentation des points de vente. Les auteurs montrent dans ce contexte qu'il est possible de dégager la valeur conférée au client par le point de vente. La valeur permet ainsi, selon Filser et Plichon (2004), d'obtenir une « *identification de la perception de l'enseigne dans son environnement concurrentiel intratype et intertype, notamment en évaluant sa position sur chacune des dimensions de l'analyse : orientation intrinsèque ou extrinsèque, individuelle ou sociale, active ou réactive* » (2004, p. 37). Plus largement, la compréhension de ce concept permet de mettre en lumière l'offre d'une organisation, mais aussi de dégager les positionnements possibles pour l'offre future (Filser, 2000 ; Aurier et al., 2004 ; Filser et Plichon, 2004 ; Rivière et Mencarelli, 2012 ; Walls, 2013). La valeur de consommation permet ainsi d'évaluer le positionnement perçu en proposant la définition d'une valeur type (établie à partir de la matrice proposée par Holbrook (1999)) caractérisant la perception des clients.

Néanmoins, afin d'analyser la cohérence du positionnement perçu et de la valeur de consommation liée, il convient de rapprocher ces éléments du positionnement stratégique. La littérature en marketing envisageait jusque-là la valeur seulement du point de vue du client (valeur perçue). Depuis quelques années, elle met en exergue l'intérêt de la mobiliser pour modéliser le point de vue de l'organisation, c'est-à-dire la valeur voulue (Rivière et

Mencarelli, 2012 ; Roederer, 2012b). Marion (2013) souligne à partir de la littérature que « *la seule perspective de l'acheteur ne permet pas de comprendre la formation de la valeur car celle-ci, en deçà et au-delà de l'achat, résulte de multiples expériences et pratiques* » (2013, p. 14). Pour analyser le positionnement de l'organisation, il convient de pouvoir appréhender la volonté stratégique de celle-ci. Au même titre que pour le positionnement perçu, le positionnement stratégique peut être établi à partir d'une analyse fondée sur la valeur, et plus exactement, sur la **proposition de valeur**, voulue par l'organisation. Dans ce cadre, cela constitue, selon Roederer (2012), « *un levier d'action stratégique supplémentaire à la disposition de l'entreprise* » (2012, p. 111). L'auteur souligne que les stratégies expérientielles, liées à la valeur de consommation, permettent à l'organisation (1) d'établir et de décliner son offre, et (2) de positionner cette offre par rapport à celle des concurrents sur le marché. L'auteur montre ainsi que l'adoption d'une approche de la stratégie fondée sur la valeur permet « *d'engager l'entreprise dans une démarche centrée sur le client comme co-producteur de l'expérience et donc de la valeur* » (2012, p. 205). Cela conduit in fine à considérer le positionnement stratégique au sens de Pontier (1988), et plus précisément la volonté managériale de positionnement.

Le choix du concept de valeur de consommation de Holbrook (1999) est ainsi motivé par le fait qu'il permet d'appréhender l'ensemble du positionnement d'un établissement : à la fois du point de vue du client, au travers de la valeur perçue par le consommateur, et du point de vue de l'organisation, au travers de la proposition de valeur voulue (Filser, 2000 ; Filser, 2008a ; Filser, 2008b). Dans ce travail de recherche, l'analyse se positionne plus précisément du côté de l'organisation, et nous cherchons à traduire la stratégie des organisations de service par leur proposition de valeur. L'étude de la proposition de valeur va permettre d'identifier le positionnement stratégique de l'organisation à partir des trois continuums identifiés par Holbrook (1999).

Néanmoins, deux intérêts supplémentaires conduisent à mobiliser le concept de valeur dans la traduction de la stratégie des organisations de service : (1) ses liens avec les concepts de qualité de service et de satisfaction client, qui ont fait l'objet de nombreuses recherches dans la littérature marketing et dont les résultats s'avèrent limités ; et (2) son caractère intégrant le phénomène de co-production. Premièrement, la valeur est un concept considéré de manière générale comme une conséquence de la qualité de service et comme un antécédent de la satisfaction client et de la fidélité (Gallarza et Gil Saura, 2006 ; Nasution et Mavondo, 2008 ;

Gallarza et al., 2011 ; Rivière et Mencarelli, 2012 ; Antéblian et al., 2013). Dans le Chapitre introductif, nous avons mis en exergue que la qualité est un critère important de l'orientation stratégique des hôtels. Elle est généralement traduite par le classement étoilé qui a pour vocation de constituer un indicateur global de qualité de service. Cependant, les résultats des recherches étudiant ces systèmes de classement des hôtels mettent en lumière des résultats mitigés quant à leur pertinence pour représenter le niveau de qualité effectivement perçu (e.g. López Fernández et Serrano Bedia, 2004). Pour un client donné, un service peut n'avoir que peu d'importance, alors que pour un autre, il peut constituer un élément central de l'expérience hôtelière (Nasution et Mavondo, 2008). Wilkins et al. (2007) montrent que la qualité des services hôteliers repose sur une « *expérience holistique* » (2007, p. 849) et non pas sur l'appréciation de dimensions évaluées de manière séparée. Les évaluations du service fondées sur la qualité sont donc limitées pour appréhender l'expérience vécue par le consommateur. À l'inverse, la littérature sur l'hôtellerie, qui s'est récemment intéressée aux relations entre qualité de service et valeur dans l'appréciation de l'expérience des clients, montre que le concept de valeur de consommation donne une évaluation plus fine et pertinente du service hôtelier (Gallarza et Gil Saura, 2006 ; Nasution et Mavondo, 2008).

Deuxièmement, la valeur, au même titre que les services, se fonde sur le caractère co-produit de l'objet de consommation. C'est d'ailleurs pour cela que les littératures marketing sur la valeur et sur les services sont généralement utilisées de manière conjointe (Antéblian et al., 2013). Dans la littérature sur le secteur des services, le phénomène de co-production a un caractère prégnant et implique pour l'organisation qu'elle définisse l'étendue de ce processus (e.g. Eiglier et Langeard, 1987 ; Eiglier, 2004). En ce qui concerne la valeur de consommation, celle-ci est envisagée comme impliquant un processus de co-production entre l'organisation et le client (Antéblian et al., 2013). Marion (2013) met en exergue que, quel que soit l'objet de la consommation (bien ou service), la valeur ne peut se former sans qu'il y ait une interaction entre l'organisation, et plus précisément le personnel en contact, et la clientèle. L'auteur précise ainsi que la valeur « *réside dans le bien de manière virtuelle et c'est l'interaction avec un sujet, individuel ou collectif, qui permet son émergence* » (2013, p. 15). Ce caractère permet d'intégrer pleinement dans les considérations stratégiques des organisations de service l'importance de l'interaction personnel - client.

Conclusion

Le courant de la valeur en marketing constitue l'un des courants les plus importants de cette dernière décennie, et la conceptualisation de la valeur de consommation proposée par Holbrook (1999) est centrale dans ces recherches. Elle se fonde sur l'expérience vécue par le client et intègre un caractère multidimensionnel qui permet de prendre en considération l'ensemble des motifs de consommation. Holbrook (1999) propose une typologie de la valeur reposant sur trois dimensions, constituées en continuums entre deux extrêmes : une orientation extrinsèque/intrinsèque, une orientation individuelle/sociale, une orientation active/réactive. La littérature afférente montre que cette vision du concept de valeur est pertinente car (1) elle est plus adaptée à l'étude de la consommation et du comportement du consommateur, et (2) elle donne une mesure du résultat de l'interaction entre le client et l'offre de l'organisation (e.g. Holbrook, 1999 ; Filser et Plichon, 2004 ; Rivière et Mencarelli, 2012 ; Antéblian et al., 2013). De plus, elle semble particulièrement adaptée aux contextes de services, notamment touristiques et hôteliers (Holbrook, 1999 ; Gallarza et Gil Saura, 2006).

Nous proposons donc le concept de valeur de consommation afin de traduire les objectifs stratégiques des organisations hôtelières et faisons le lien entre les particularités des établissements hôteliers, caractérisés par une forte orientation marché, et la nécessité dans ce contexte de définir clairement un positionnement. Dans les hôtels, les orientations stratégiques sont souvent tournées vers une approche orientation marché, qui a pour objet de fonder l'avantage concurrentiel de l'organisation sur la création de valeur à destination des clients, et sur une différenciation claire de son offre par rapport à celle des concurrents sur le marché. L'orientation marché requiert donc la définition claire d'un positionnement de l'établissement. Celui-ci vise à influencer le comportement du consommateur, et implique l'analyse de l'offre de l'organisation (1) par rapport à ses concurrents, et (2) perçue par les clients. Le positionnement est entendu comme perçu, c'est-à-dire qu'il est la représentation que le client se fait de l'offre. Il doit être confronté au positionnement stratégique, qui est celui voulu par l'organisation (e.g. Pontier, 1988 ; Roederer, 2012b). Cela nécessite au préalable de pouvoir situer les perceptions de l'offre de l'organisation par rapport à celle de ses concurrents, et de mesurer ces positionnements. Les travaux en marketing mettent en exergue la pertinence du concept de valeur de consommation dans ce contexte (e.g. Filser et Plichon, 2004). Il permet de prendre en considération les motifs de fréquentation des points de vente qu'ils soient fonctionnels, récréationnels ou sociaux (Filser, 2000 ; Antéblian et al.,

2013). Sa compréhension met en lumière l'offre d'une organisation, et permet de dégager les positionnements possibles pour l'offre future (Filser, 2000 ; Aurier et al., 2004 ; Filser et Plichon, 2004 ; Rivière et Mencarelli, 2012 ; Walls, 2013). La valeur de consommation permet ainsi d'évaluer le positionnement perçu en proposant la définition d'une valeur type caractérisant la perception des clients. De manière réciproque, la valeur envisagée du point de vue de l'organisation, ou proposition de valeur, permet d'analyser le positionnement voulu de l'organisation (Rivière et Mencarelli, 2012 ; Roederer, 2012b).

Le choix du concept de valeur de consommation de Holbrook (1999) est ainsi motivé par le fait qu'il permet d'appréhender l'ensemble du positionnement d'un établissement. Dans cette recherche, l'analyse se positionne du côté de l'organisation, par l'utilisation du concept de proposition de valeur, ce qui permet in fine de traduire la stratégie des organisations de service. L'étude de la proposition de valeur va permettre d'identifier le positionnement stratégique de l'organisation à partir des trois continuums identifiés par Holbrook (1999).

CONCLUSION DE LA SECTION 1

Cette première section a pour objet de proposer un modèle de recherche. À cette fin, nous définissons les contours de notre recherche au travers d'une revue de la littérature théorique et empirique portant sur le design organisationnel. Celle-ci permet d'établir les relations entre les trois composantes du design organisationnel - l'assignation des droits de décision, les systèmes de mesure de la performance, et les systèmes d'incitation -, et leur influence sur la performance des organisations de services.

Nous passons tout d'abord en revue les éléments théoriques appuyés par les études empiriques concernant le design organisationnel. À partir des fondements en théorie de l'agence et des apports de la TAO, nous constatons que peu d'études ont examiné le design organisationnel dans sa globalité et qu'elles ne permettent pas de valider empiriquement de manière certaine les relations d'interdépendance entre les trois éléments du design organisationnel. La littérature en théorie de l'agence portant sur les modèles d'équilibre partiel, c'est-à-dire testant les relations de ces variables deux à deux, est toutefois importante, et permet de documenter chacune des relations entre (1) assignation des droits décisionnels et système de mesure de la performance, (2) assignation des droits décisionnels et système d'incitation, et (3) système de

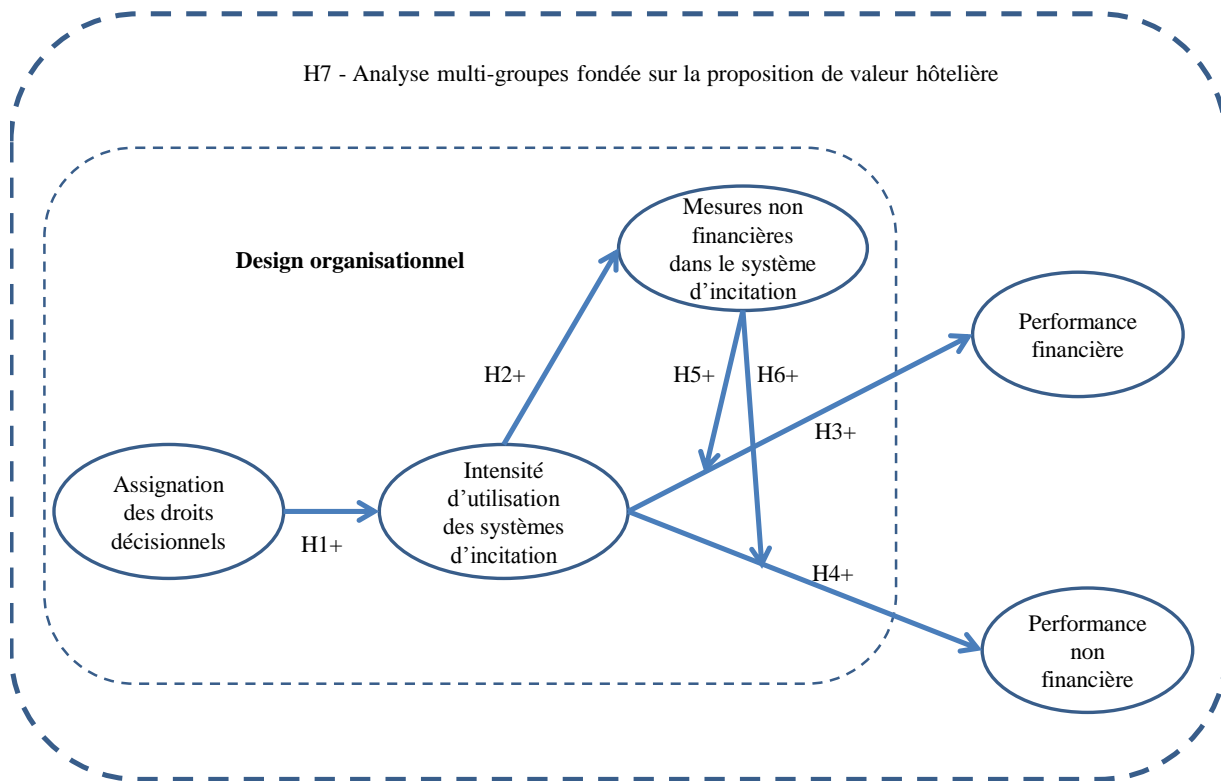
mesure de la performance et système d'incitation (e.g. Feltham et Xie, 1994 ; Banker et al., 2000 ; Ittner et al., 2003a ; Brickley et al., 2008 ; Baiman et Baldenius, 2009 ; Dikolli et al., 2009). Elle permet de mettre en lumière des constats importants : (1) bien que les résultats soient différents en fonction des cadres d'analyse notamment, nous considérons les relations de complémentarités entre les trois composantes du design organisationnel, (2) la pertinence de l'utilisation des mesures non financières de performance dans le cadre des systèmes de contrôle, et plus particulièrement dans les systèmes d'incitation, (3) la possible influence des composantes du design organisationnel sur la performance des organisations, aussi bien financière que non financière, et (4) la nécessité de l'étude de l'influence des orientations stratégiques sur la mise en œuvre du design organisationnel.

Sur le premier point et à partir de la revue de littérature de cette Section 1, nous considérons les relations entre les composantes du design organisationnel dans les organisations de service de la manière suivante : l'assignation des droits décisionnels a une influence sur l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation, et plus cette intensité d'utilisation est importante, plus l'accent sur les mesures non financières est fort. En effet, le deuxième constat amène à considérer que ces mesures de performance sont plus informatives des actions et des efforts des agents, dans un contexte de service et de personnel non manager, et garantissent le succès du système d'incitation. Ceci conduit au troisième constat issu de la revue de littérature. Il permet de considérer qu'un design organisationnel dont les composantes sont mises en cohérence a une influence positive, notamment par le biais de son système d'incitation dédié au personnel en contact avec la clientèle, sur la performance non financière et la performance financière de l'organisation. Finalement, sur le quatrième point, nous faisons le lien ici avec la forte orientation marché des stratégies des établissements hôteliers. Celle-ci implique une volonté de fonder l'avantage concurrentiel de l'organisation sur la création d'une valeur supérieure à destination des clients. Cette démarche implique que ce positionnement doit être effectivement perçu par les clients et conduit à considérer à la fois la mesure de la valeur perçue et de la valeur voulue. Nous mobilisons le concept de valeur de consommation et proposons de l'utiliser afin de mesurer la proposition de valeur et de traduire les orientations stratégiques des hôtels. À ce titre, la proposition de valeur peut avoir une influence sur chacune des composantes du design organisationnel. Elle peut aussi avoir une influence sur la performance des organisations de service, et tout particulièrement sur la performance non financière, que nous traduisons par la satisfaction client globale.

À partir des recherches antérieures, nous adoptons une démarche hypothético-déductive et nous proposons et testons un modèle conceptuel, en figure 2.3 ci-dessous. Nous nous intéressons aux enjeux du design organisationnel. Tout d'abord, une première série d'hypothèses concerne **les relations entre les composantes du design organisationnel**, c'est à dire entre : (1) l'assignation des droits décisionnels et l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle, et (2) l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact et les mesures de la performance mobilisées dans ces systèmes. Ensuite, une deuxième série d'hypothèses s'intéresse à **l'influence du design organisationnel sur la performance des organisations de service**. L'efficacité du design organisationnel s'évalue notamment au travers des effets des incitations et des actions initiées chez les agents, qui doivent conduire in fine à une création de valeur supérieure, aussi bien financière que non financière, pour l'organisation (e.g. Brickley et al., 2008). Enfin, une troisième série d'hypothèses teste **l'influence des orientations stratégiques, traduite par la proposition de valeur, sur le design organisationnel et la performance**. Le test de cette relation s'effectue par le biais d'une analyse multi-groupes, au sein de laquelle les organisations à l'étude sont classées en fonction de la valeur qu'elles proposent.

Ce modèle comporte un certain nombre d'apports aux travaux en théorie de l'agence. Il peut être défini selon nous comme un modèle global, prenant en considération l'ensemble du design organisationnel. À l'instar des travaux de O'Connor et al. (2006), Bouwens et van Lent (2007), et Indjejkian et Matejka (2012), nous choisissons d'appréhender le volet mesure de performance par l'importance accordée aux mesures non financières dans le système de contrôle, et plus précisément dans le système d'incitation. Le modèle s'inscrit dans un contexte d'exploitation spécifique, les activités de service, et considère les caractéristiques liées à ces activités. Finalement, il traite l'influence du design organisationnel au niveau local, le personnel en contact avec la clientèle, sur la performance organisationnelle. Nous considérons ainsi une catégorie d'agents susceptible de détenir l'information spécifique, nécessaire à la prise de décision pertinente au sein des organisations de service. La section 2 détaille et justifie l'ensemble des hypothèses du modèle.

Figure 2.3 - Modèle de thèse



SECTION 2 - DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES

Ce travail de thèse porte sur le design organisationnel des établissements hôteliers, et considère son influence sur la performance financière et non financière. Le niveau étudié est celui du personnel de service en contact avec la clientèle. Ce personnel est a priori détenteur d'informations spécifiques qui impliquent qu'il est le mieux placé pour la prise de décision opérationnelle liée à la relation client. En effet, il est directement en contact avec la clientèle, il assure dans une certaine mesure la qualité du service hôtelier et il peut être confronté à des situations critiques dans la réussite de ce service. Le personnel en contact avec la clientèle constitue ainsi l'un des supports du service les plus importants, et les recherches en théorie de l'agence (e.g. Jensen et Meckling, 1992 ; Banker et al., 2000 ; Brickley et al., 2008), et en marketing des services (e.g. Eiglier et Langeard, 1987 ; Eiglier, 2004) soulignent l'importance de mettre en œuvre des systèmes d'incitation dédiés à ce personnel afin d'aligner ses intérêts

avec ceux de l'organisation. L'étude de ces systèmes d'incitation ne peut se faire sans la prise en compte des deux autres éléments du design organisationnel - l'assignation des droits décisionnels et la mesure de la performance -, car ces éléments sont interdépendants. L'attention du chercheur doit se porter sur les trois dimensions, et l'examen de l'une d'elles entraîne l'examen, l'ajustement ou tout du moins le contrôle des deux autres (e.g. Brickley et al., 2008).

Les études empiriques, passées en revue en Section 1 ne permettent pas d'affirmer de manière forte les relations existantes entre les éléments du modèle. Néanmoins, au vu des littératures en contrôle de gestion et en marketing, nous procédons à un certain nombre de choix et nous postulons les relations suivantes entre les éléments du design organisationnel : (1) nous considérons, compte tenu d'un niveau d'assignation de droits décisionnels, l'influence de l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation sur l'importance accordée aux mesures non financières de performance ; et (2) nous étudions l'effet modérateur de ces mesures non financières sur la relation entre l'intensité de l'utilisation des systèmes d'incitation et la performance de l'organisation. Concernant le premier point, la littérature met en lumière que plus un agent aura de pouvoir de décision, lié à l'attribution d'un droit décisionnel, plus il sera nécessaire de l'inciter, par un système de rémunération à la performance, à agir dans l'intérêt de l'organisation. L'assignation des droits décisionnels influence donc l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation. Ces systèmes sont fondés sur la mesure de performance. Le caractère informatif des mesures de performance non financières dans le cadre des activités de service, et notamment aux niveaux opérationnels des organisations, conduit à considérer que l'utilisation d'un système d'incitation dédié au personnel en contact avec la clientèle implique une utilisation accrue de cette catégorie de mesures. Concernant le second point, la littérature (e.g. Banker et al., 2000 ; Ittner et Larcker, 2002) permet de poser l'hypothèse que le système d'incitation, ainsi constitué, a une influence positive sur la performance de l'organisation. Nous considérons ici la performance financière et non financière.

Par ailleurs, les recherches sur le design organisationnel permettent de documenter l'influence des orientations stratégiques sur l'ensemble des relations testées dans le modèle. Brickley et al. (2008) notamment soulignent l'importance du rôle de la stratégie dans la mise en œuvre du design organisationnel, car les trois composantes constituent le support de la stratégie. Les orientations stratégiques vont à leur tour influencer la capacité informative des mesures de performance utilisées dans les systèmes de contrôle, mais aussi la performance. Il est donc

nécessaire de prendre en considération cette influence, et pour ce faire, nous considérons les travaux marketing sur la valeur de consommation. Celle-ci constitue une piste pertinente pour exprimer les stratégies orientées marché des organisations de service, en permettant de travailler sur la « proposition de valeur » voulue par ces organisations. Cela implique de prendre en considération l'influence des différentes propositions de valeur dans le test des relations entre les éléments du design organisationnel et la performance. Le modèle fait ainsi l'objet d'une analyse multi-groupes.

La section 2 a pour objet de développer et de justifier les hypothèses sous-jacentes à notre modèle de recherche. Nous justifions d'un point de vue théorique et empirique l'ensemble des relations testées, ainsi que les différentes variables de contrôle que nous prenons en considération. Dans une première sous-section, nous expliquons les hypothèses liées aux relations entre les trois composantes du design organisationnel. Dans une seconde sous-section, nous justifions les hypothèses liées aux relations entre (1) les composantes du design organisationnel et la performance de l'organisation, et (2) le design organisationnel et l'orientation stratégique de l'organisation, traduite par la proposition de valeur.

1. Relations entre les composantes du design organisationnel

Les hypothèses détaillées dans cette sous-section concernent les relations entre les composantes du design organisationnel. Il s'agit des hypothèses H1 et H2 traitant respectivement de la relation entre (1) l'assignation des droits décisionnels et l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation, et (2) l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et les mesures non financières de performance utilisées dans ce contexte. La littérature ne permet pas de définir de liens solidement établis entre l'assignation des droits décisionnels, les systèmes de mesure de la performance et les systèmes d'incitation (e.g. Ittner et Larcker, 2001 ; Widener et al., 2008 ; Indjejikian et Matejka, 2012). Plus précisément, ces différentes recherches montrent des relations dont le sens n'est pas toujours le même, à double sens, ou à l'inverse ne trouvent aucune relation. Elles montrent aussi des liens d'interdépendance qui diffèrent, tenant de la complémentarité ou de la substitution. Nous procédons ainsi à un certain nombre de choix et de positionnements vis-à-vis de ces recherches, que nous justifions

en nous adossant aux littératures en contrôle de gestion, en marketing et marketing des services.

Nous détaillons tout d'abord la relation entre l'assignation des droits décisionnels et le système de contrôle. Nous postulons une influence positive de la délégation sur l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle dans les organisations de service. Nous formulons ensuite l'hypothèse selon laquelle l'intensité d'utilisation de ces systèmes d'incitation amène à accorder plus d'importance aux mesures non financières de performance. Nous considérons ici les mesures de performance effectivement incluses dans les systèmes d'incitation. Finalement, nous passons en revue les variables de contrôle nécessaires au test de ces relations et nous justifions l'absence d'une hypothèse concernant un lien direct potentiel entre l'assignation des droits décisionnels et l'importance accordée aux mesures non financières incluses dans le système d'incitation.

1.1. La relation entre l'assignation des droits décisionnels et le système d'incitation

La première hypothèse concerne l'assignation des droits de décision. Dans le domaine des services, la littérature met en exergue l'importance du personnel en contact avec la clientèle, car il constitue une ressource clé pour assurer la qualité du service et la satisfaction client (e.g. Berry, 1980 ; Eiglier et Langeard, 1987 ; Zeithaml et Bitner, 2003 ; Robinot, 2007). Ce personnel en contact peut se voir déléguer un certain nombre de droits décisionnels car il dispose d'informations spécifiques liées à la relation client. Il est au contact direct des clients et du déroulement opérationnel du service, et agit en tant que co-producteur du service avec le client. Ainsi, il est mieux informé pour faire face aux demandes des clients, d'une part, mais aussi aux réclamations, d'autre part. La littérature (e.g. Eiglier, 2004 ; Wilkins et al. 2007) montre aussi qu'il est important dans le processus de la fidélisation client et de bouche à oreille positif. L'assignation de certains droits décisionnels au personnel en contact avec la clientèle permet d'assurer une relation client qui réponde aux attentes de ces derniers. Elle permet de garantir une réactivité dans l'exécution du service et dans la résolution des conflits, critères auxquels les clients accordent de l'importance. Cette délégation de pouvoir a pour effet de conférer aux employés une autorité sur l'utilisation des ressources de l'entreprise, mais plus particulièrement sur l'issue de la relation de service.

Néanmoins, comme le souligne la théorie de l'agence (e.g. Jensen et Meckling, 1976 ; Brickley et al., 2008), ces employés sont moins enclins que le principal à utiliser les ressources de manière efficiente. L'agent privilégie son intérêt propre, qui peut être divergent de celui du principal et contraire à celui de l'organisation. Il apparaît nécessaire de contrôler le bon usage des droits décisionnels assignés au personnel en contact, et de mettre en œuvre des outils de contrôle de gestion permettant d'assurer la bonne performance de ces employés. La structure des droits décisionnels décidée par le manager va donc influencer directement la structure de son outil de contrôle du personnel (e.g. Bouwens et van Lent, 2007 ; Abernethy et al., 2010 ; Indjejikian et Matejka, 2012) et le système d'incitation a ici un rôle clé à jouer car il permet l'alignement des intérêts entre le principal et l'agent en l'incitant à agir dans l'intérêt de l'organisation (e.g. Jensen, 1983 ; Jensen et Meckling, 1992 ; Nagar, 2002 ; O'Connor et al., 2006 ; Brickley et al., 2008). Dans les organisations de service, et plus particulièrement l'hôtellerie, le personnel en contact avec la clientèle est généralement un personnel qui se trouve en bas de la hiérarchie. Ayant de moins grandes prérogatives en matière de prise de décision, ce personnel apparaît comme moins sujet aux incitations (e.g. Eiglier, 2004). Cependant, la littérature marketing souligne qu'il est le garant de la relation client et un élément clé de la servuction (Eiglier et Langeard, 1987 ; Eiglier, 2004 ; Jougleux, 2006 ; Wilkins et al., 2007). Il doit à ce titre être récompensé en cas de bonne performance (Eiglier, 2004).

Nous nous interrogeons donc sur l'utilisation des systèmes d'incitation au niveau de cette catégorie de personnel. Nagar (2002) montre que la délégation influence le design des systèmes d'incitation, mais que cependant, l'utilisation d'incitation n'est pas liée à l'assignation des droits décisionnels. Widener et al. (2008) étudient les relations d'interdépendance (substitution ou complémentarité) au sein du design organisationnel et prennent en considération l'influence des contrôles liés à la surveillance sociale (c'est-à-dire l'ensemble des mécanismes de surveillance verticale, effectuée par la hiérarchie, et de surveillance horizontale, effectuée par les pairs). Les résultats montrent : (1) qu'une surveillance verticale (ou hiérarchique) importante est un substitut à la délégation, (2) qu'une surveillance horizontale (ou par les pairs) est un substitut aux systèmes d'incitation, (3) que l'allocation de droits décisionnels a une influence positive sur l'utilisation des systèmes d'incitation. Pour les auteurs, les trois éléments du design organisationnel sont interdépendants, et plus particulièrement complémentaires. Bien que ces recherches apportent des éléments de réponse, il reste délicat de conclure sur une relation théoriquement établie

entre l'assignation des droits de décision et l'utilisation des systèmes d'incitation dans notre contexte d'étude. En effet, malgré un appel de la littérature en ce qui concerne l'étude des niveaux hiérarchiques inférieurs (e.g. Ittner et Larcker, 2002 ; van Veen-Dirks, 2010), encore très peu de recherches se sont intéressées à l'utilisation des systèmes d'incitation des non-managers. Néanmoins, à partir de l'ensemble des éléments passés en revue, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1 : L'assignation de droits décisionnels au personnel en contact avec la clientèle a une influence positive sur l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation.

Afin de contrôler cette relation, nous prenons en considération l'influence de la taille de l'organisation. Cela se justifie par la littérature qui montre que cette variable a une influence à la fois sur la structure des droits décisionnels (Jensen et Meckling, 1992), mais aussi sur la propension à utiliser les incitations à destination du personnel (Bushman et al., 1996).

L'assignation des droits décisionnels est considérée dans la littérature en théorie de l'agence comme la première étape de la construction d'un design organisationnel, notamment car elle permet de mettre en exergue les zones de l'organisation où la mise en œuvre d'un système de contrôle est nécessaire (e.g. Nagar, 2002 ; Abernethy et al., 2004). Elle a ainsi une incidence sur la structure de ce système de contrôle, mais qui diffère selon que l'on s'intéresse au système de mesure de la performance ou au système d'incitation. Abernethy et al. (2010) montrent que la délégation influence l'utilisation des systèmes de mesure de la performance. Cependant, ils mettent en exergue qu'elle n'a pas d'influence sur les mesures de performance utilisées dans les systèmes d'incitation. Bouwens et van Lent (2007) ne trouvent aucune relation significative entre l'étendue de la délégation et les mesures non financières ou les mesures comptables désagrégées (telles que les coûts et les revenus). Ils montrent en revanche que l'importance accordée à ces mesures augmente lorsque les interdépendances entre les BU sont fortes, car elles pallient le manque de précision (« noise » dans la littérature anglo-saxonne) des mesures comptables. Indjejikian et Matejka (2012) s'intéressent à l'influence de deux types d'assignation de droits décisionnels - la décentralisation opérationnelle et la décentralisation comptable - sur l'importance accordée aux mesures de performance financières dans les systèmes d'incitation des managers. Ils montrent que les systèmes d'incitation des managers disposant de pouvoir sur les décisions comptables se fondent moins sur les mesures financières, et accentuent l'importance des mesures non financières et

subjectives (la décentralisation comptable et l'utilisation des mesures financières sont des substituts).

Ainsi, à partir de ces résultats, nous postulons que l'assignation des droits décisionnels influence les choix effectués en termes d'utilisation des systèmes d'incitation, comme sa localisation au sein de l'organisation ou encore les récompenses attribuées, mais pas les choix effectués en termes de mesures de performance sous-jacentes. Nous considérons, conformément à la littérature en théorie de l'agence, que la capacité informative des mesures est le principal facteur influençant ce choix. Celle-ci est liée au contexte d'exploitation et à la stratégie. Nous nous intéressons ainsi maintenant au lien entre le système d'incitation et la mesure de la performance, et plus particulièrement à la capacité des mesures de performance à donner de l'information sur les actions du personnel.

1.2. La relation entre le système d'incitation et les mesures non financières

L'utilisation des mesures de performance et l'importance accordée aux différents types de mesures dans les systèmes d'incitation sont une considération importante dans la littérature (e.g. Ittner et al., 1997 ; Bouwens et van Lent, 2006 ; Merchant, 2010). Bouwens et van Lent (2006) soulignent que l'utilisation de mesures de performance dont le contenu informatif est faible affecte le fonctionnement du système et conduit à le rendre inefficace. Un certain nombre d'auteurs indiquent que les mesures de performance comptables ne fournissent que peu d'information sur les actions des agents, et in fine sur la valeur créée ou détruite par ce personnel (e.g. Feltham et Xie, 1994 ; Kelly, 2007 ; Baiman et Baldenius, 2009 ; Merchant, 2010). C'est particulièrement le cas dans le secteur des services (e.g. Kelly, 2007 ; Merchant, 2010), car elles ne permettent pas d'évaluer directement les efforts effectués en termes de qualité de service et de satisfaction client. La littérature met ainsi en exergue la nécessité de s'appuyer sur une diversité de mesures de performance qui fournissent effectivement de l'information sur les actions des agents (Ittner et al., 1997 ; Ittner et Larcker, 1998b ; Banker et al., 2000 ; Kelly, 2007 ; Merchant, 2010).

Comme nous l'avons évoqué plus tôt, la notion de capacité informative des mesures de performance, mise en lumière par Holmstrom (1979), est l'un des principaux facteurs assurant la pertinence d'un système d'incitation (e.g. Bushman et al., 1996 ; Ittner et al., 1997 ; Ittner et Larcker, 2002 ; Bouwens et van Lent, 2006 ; Ittner et al., 2007). Ittner et Larcker (2002)

précisent ici qu'elle est une dimension clé dans le choix des mesures de performance incluses dans les systèmes d'incitation du personnel non manager. Dans ce contexte, un certain nombre de recherches mettent en lumière que les mesures non financières, utilisées dans les systèmes d'incitation du personnel, sont pertinentes (Ittner et al., 1997 ; Banker et al., 2000 ; Ittner et Larcker, 2002 ; Ittner et al., 2007). Elles apparaissent plus informatives des efforts des employés et des managers que les mesures comptables dans les activités de service ou à caractère intangible, car elles permettent de mesurer la performance de l'organisation sur des aspects liés aux domaines de la qualité, de la satisfaction client, ou de la productivité du personnel (Ittner et Larcker, 2002 ; Ittner et al., 2003b ; Kelly, 2007 ; Luft et Shields, 2007 ; Campbell, 2008). Elles retranscrivent la performance des activités opérationnelles, qui est difficilement appréciable au travers des données financières dans le domaine des services (Hölmstrom, 1979 ; Banker et Datar, 1989 ; Feltham et Xie, 1994 ; Ittner et Larcker, 2002 ; Kelly, 2007).

La théorie de l'agence précise qu'une mesure informative n'est pas forcément une mesure contrôlable par l'agent, c'est-à-dire que ce dernier peut directement affecter son niveau (e.g. Lambert, 2007). Elle doit alors fournir de l'information quant au caractère aléatoire que peut avoir le résultat de l'action de l'agent (Banker et Datar, 1989 ; Lambert, 2001, 2007). Bouwens et van Lent (2007) étudient l'influence de l'interdépendance entre les BU sur les systèmes de contrôle des managers. Leurs résultats montrent que les mesures comptables ont une importance accrue dans l'évaluation périodique, la détermination des incitations et les décisions de promotion des managers de BU qui ont une plus grande assignation de droits de décision. Néanmoins, lorsque les interdépendances entre les BU sont fortes, les mesures non financières et les mesures comptables désagrégées (telles que les coûts et les revenus) voient leur importance s'accroître. Dans ce contexte, elles réduisent le manque de précision induit par les mesures comptables. En ce qui concerne le personnel en contact avec la clientèle, son activité est liée à la relation client et il prend des décisions dans le cadre de la co-production du service. Même s'il persiste un risque lié au client qui rend l'issue de la prestation incertaine, les mesures non financières de performance liées à la qualité et à la satisfaction constituent des indicateurs pertinents pour traduire les décisions et les actions de ces agents.

Se pose alors la question de l'importance à accorder aux différentes mesures de performance utilisées dans le cadre des incitations du personnel (e.g. Merchant, 2010). À partir des résultats des recherches antérieures et par inférence logique, nous considérons que les

systèmes d'incitation du personnel en contact avec la clientèle sont plus enclins à accorder de l'importance aux mesures non financières de performance, car le manager utilise des mesures représentatives et informatives de l'activité et des résultats des prises de décision de ces agents (e.g. Ittner et al., 1997 ; Ittner et Larcker, 2002 ; Bouwens et van Lent, 2007 ; Kelly, 2007). À l'instar de Banker et al. (2000), nous considérons les mesures non financières dans le contexte hôtelier comme étant liées à la relation avec la clientèle et donc à la mesure de la qualité de service et à la satisfaction client. Nous prenons aussi en considération l'aspect opérationnel des fonctions du personnel en contact avec la clientèle et intégrons à ces mesures de performance les indicateurs liés à la productivité du personnel. Néanmoins, la littérature n'apporte pas de fondements clairs et établis dans un contexte d'activités de service et de personnel situé en bas de la hiérarchie (Ittner et Larcker, 2002). Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H2 : L'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle est liée positivement aux mesures non financières de performance.

Afin de contrôler cette relation, il est nécessaire de tenir compte de l'interdépendance des composantes du design organisationnel, et plus particulièrement de l'interdépendance des composantes du système de contrôle - le système de mesure de la performance et le système d'incitation (e.g. Kelly, 2007) -. Kelly (2007) montre que l'utilisation combinée dans l'ensemble du système de contrôle des mesures non financières de performance mène à de meilleures prises de décision, qu'une utilisation seule dans le cadre du système de mesure de la performance. De plus, l'auteur valide ce lien dans le cadre des activités intangibles. O'Connor et al. (2006) montrent quant à eux que, non seulement l'assignation des droits de décision a une influence sur les choix effectués en termes de système d'incitation, mais c'est aussi le cas du système de mesure de la performance. Finalement, bien que ce constat soit limité (e.g. Indjejikian et Matejka, 2012), un certain nombre d'auteurs (e.g. Thibodeau et al., 2007 ; Widener et al., 2008) montrent des relations de complémentarité au sein du système de contrôle. Cela implique de contrôler les effets de la structure du système de mesure de la performance sur celle du système d'incitation, et de considérer l'importance accordée aux différentes mesures de performance dans les deux systèmes.

Conclusion

L'assignation des droits de décision, les systèmes d'incitation et les mesures de performance sont des construits interdépendants. Dans notre modèle, cela implique (1) que la structure du système d'incitation est liée à l'assignation des droits décisionnels (Jensen et Meckling, 1992 ; Brickley et al., 2008) ; et (2) que la structure du système d'incitation est liée au système de mesure de la performance et à la capacité des mesures à donner de l'information sur les actions du personnel (Hölmstrom, 1979 ; Ittner et al., 1997). Sur le premier point, la littérature met en exergue l'importance du personnel en contact avec la clientèle et de ses prérogatives dans la gestion de la relation client. Ce personnel peut se voir déléguer un certain nombre de droits décisionnels car il dispose d'informations spécifiques. Néanmoins, très peu de recherches se sont intéressées à l'utilisation des systèmes d'incitation aux niveaux inférieurs de la hiérarchie d'une organisation, et notamment dans le cadre spécifique des services. Il est ainsi difficile de conclure sur une relation théoriquement établie entre l'assignation des droits décisionnels et l'utilisation des systèmes d'incitation. Néanmoins, nous formulons l'hypothèse que l'assignation des droits décisionnels a une influence sur l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation du personnel en contact avec la clientèle. Sur le second point, la littérature montre la pertinence de l'utilisation des mesures non financières de performance dans les systèmes d'incitation des activités de services et intangibles (e.g. Banker et al., 2000 ; Kelly, 2007). Ces mesures non financières constituent des indicateurs évaluant la performance de l'organisation sur des aspects liés aux domaines de la qualité, de la satisfaction client, ou encore de la productivité (Ittner et al., 2003b ; Luft et Shields, 2007). Conformément à ces éléments, nous formulons l'hypothèse que l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dans un contexte de service implique une importance accrue des mesures non financières de performance dans ces systèmes.

Les recherches sur le design organisationnel soulignent l'importance de prendre en considération (1) en aval, l'efficacité du design organisationnel en examinant ses effets sur la performance de l'organisation, et (2) en amont l'influence des orientations stratégiques qui constituent un élément central dans sa mise en œuvre. Nous passons en revue ces éléments dans la sous-section suivante et étayons les hypothèses liées.

2. Relations entre proposition de valeur, design organisationnel et performance financière

Dans cette sous-section, nous justifions les cinq dernières hypothèses (H3 à H7). Les travaux de Brickley et al. (1995, 2008) sont fondateurs en ce qui concerne les antécédents et les conséquences du design organisationnel. Ces recherches mettent en lumière :

- Qu'un design organisationnel correctement élaboré, par son effet sur les incitations et les actions des agents, permet d'améliorer la valeur de l'organisation. Une partie de la littérature s'est intéressée aux relations entre le système de contrôle - composé du système de mesure de la performance et du système d'incitation - et la performance financière, non financière, organisationnelle, ou encore boursière.
- La relation entre les orientations stratégiques et le design organisationnel. Ce constat est appuyé par la littérature qui montre que la capacité informative des mesures de performance est liée à la stratégie adoptée par l'organisation (e.g. Ittner et al., 1997).

Nous passons tout d'abord en revue les résultats de la littérature empirique afin de justifier le lien entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance financière (hypothèse H3) et non financière (hypothèse H4). Les systèmes d'incitation ont pour objet de permettre effectivement l'alignement des intérêts des employés avec ceux des dirigeants, ce qui résulte en une création de valeur supérieure (e.g. Brickley et al., 2008). Nous passons ensuite en revue la littérature s'intéressant à l'influence de l'utilisation des mesures non financières sur ces deux relations (respectivement hypothèses H5 et H6). Nous considérons que l'importance accordée aux mesures non financières dans le système d'incitation vient modérer la relation entre le design organisationnel et la performance de l'organisation de service. La littérature indique que ces mesures de performance sont plus informatives des actions des agents, elles les orientent vers une vision à long terme et améliorent la qualité des prises de décision (Kaplan et Norton, 1992 ; Ittner et al., 1997 ; Banker et al., 2000 ; Kelly, 2007). Néanmoins, les résultats mis en exergue dans ces recherches sont relativement mitigés, voire contradictoires (e.g. Ittner et al., 2003b).

Nous justifions enfin l'hypothèse H7 relative à l'orientation stratégique. À partir des recherches antérieures en contrôle de gestion et en marketing, nous procédons à un certain nombre d'inférences logiques et nous postulons que la proposition de valeur d'une organisation constitue une variable stratégique prépondérante dans les choix effectués en termes de design organisationnel. Elle peut avoir une influence sur celui-ci, ainsi que sur la performance.

2.1. La relation entre les systèmes d'incitation et la performance financière et non financière de l'organisation

Nous développons ici : (1) les relations directes entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance de l'organisation (hypothèses H3 et H4), et (2) l'effet modérateur de l'utilisation des mesures non financières sur la relation entre les systèmes d'incitation et la performance (hypothèses H5 et H6).

2.1.1. Relations directes entre intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et performance de l'organisation

Les systèmes d'incitation impliquent des coûts liés au compromis entre le principal et l'agent. L'organisation propose une incitation qui va répondre à certains des besoins et souhaits de l'employé, en fournissant une rémunération (financière ou non) variable, indexée sur un niveau de performance réalisé. Ce coût varie avec la plus ou moins bonne performance des individus et donc avec celle de l'entreprise. Bouwens et van Lent (2006) constatent à partir de la littérature en théorie de l'agence (e.g. Milgrom et Roberts, 1992) que l'intensité des incitations influence de manière positive les contributions des salariés à la performance de l'organisation. Ils mettent aussi en lumière que la recherche empirique, portant majoritairement sur les dirigeants et les managers, montre des résultats significatifs et positifs quant au lien entre système d'incitation et performance financière ou boursière de l'organisation. Les contrats d'incitation engendrent des gains, car, pour obtenir les récompenses, l'agent fournit en contrepartie une plus grande performance dans l'exécution de son travail et œuvre dans l'intérêt de l'organisation (Brickley et al., 2008 ; Merchant et Van der Stede, 2012).

La théorie de l'agence postule ainsi qu'à terme l'alignement des intérêts au sein de l'organisation conduit à une plus grande création de valeur à destination des détenteurs de capitaux, et notamment (1) à une création de valeur financière, et (2) non financière (e.g. Jensen et Meckling, 1992 ; Banker et al., 2000 ; Brickley et al., 2008). Dans le cadre des travaux sur le design organisationnel, très peu d'auteurs se sont intéressés à l'influence de l'association des trois composantes sur un output organisationnel. Luangsay-Catelin (2003) s'intéresse aux liens entre les composantes du design organisationnel et à leur influence sur l'efficacité de la politique d'investissement dans le cas de France Télécom. Bien que les résultats soient limités et qu'il soit nécessaire de les considérer comme étant valides sur un horizon de temps relativement long, l'auteur conclut que la cohérence et la complémentarité des trois composantes influencent l'efficacité des politiques d'investissement. Thibodeau et al. (2007), quant à eux, étudient les organisations gouvernementales américaines et s'intéressent aux mécanismes de changements coordonnés des éléments du design organisationnel et à leur influence sur l'efficacité et la qualité des services fournis. Ainsi, les auteurs montrent que le changement coordonné du design organisationnel permet une plus grande efficacité de l'organisation sans pour autant entraîner une dégradation de la qualité du service. Ils concluent sur le fait que coordonner les droits de décision, la mesure de la performance et les systèmes de récompenses entre eux, et avec la structure organisationnelle et la stratégie dans le secteur public peut in fine résulter en de la création de valeur.

Finalement, les systèmes d'incitation ont pour objet de permettre effectivement l'alignement des intérêts des employés avec ceux des dirigeants, ce qui résulte en une création de valeur supérieure (e.g. Brickley et al., 2008). Nous étudions ainsi la relation entre la structure du système d'incitation et (1) la performance financière, et (2) la performance non financière de l'organisation. L'efficacité d'un système de contrôle est dans ce cadre liée à son influence sur ces deux éléments de la performance organisationnelle (e.g. Kaplan et Norton, 1992 ; Ittner et Larcker, 1998a ; Banker et al., 2000). Cela nous permet de formuler les deux hypothèses suivantes :

H3 : Une forte intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle a une influence positive sur la performance financière globale de l'organisation.

H4 : Une forte intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle a une influence positive sur la performance non financière de l'organisation.

Néanmoins, bien que l'effet des systèmes d'incitation sur la performance ait fait l'objet de résultats relativement probants, Bouwens et van Lent (2006) soulignent que la seule adoption d'un système d'incitation n'est pas toujours suffisante pour assurer l'atteinte d'une performance organisationnelle supérieure. Les auteurs indiquent que l'utilisation de mesures de performance dont le contenu informatif est faible affecte le fonctionnement du système et conduit à le rendre inefficace.

2.1.2. Effets de l'utilisation des mesures non financières sur la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance de l'organisation

La capacité informative des mesures de performance utilisées un système de contrôle est un enjeu majeur dans la théorie de l'agence (Hölmstrom, 1979 ; Banker et Datar, 1989). Les mesures non financières de performance peuvent être utilisées pour surmonter les limites informationnelles des mesures comptables, plus particulièrement dans le domaine des services, et cela pour deux raisons : (1) elles apparaissent comme plus informatives des efforts des employés et des managers que les mesures comptables dans les activités de service (e.g. Ittner et Larcker, 2002 ; Kelly, 2007 ; Campbell, 2008) ; et (2) elles sont liées à la performance (e.g. Ittner et Larcker, 1998a ; Banker et al., 2000 ; Anderson et al., 2004).

Dans la continuité des travaux sur le lien entre système de contrôle et performance des organisations, des recherches mettent en exergue la pertinence de l'utilisation des mesures non financières de performance dans les systèmes de contrôle car elles permettent d'identifier les leviers d'action conduisant à l'atteinte d'une meilleure performance (e.g. Kaplan et Norton, 1992 ; Anderson et al., 1994 ; Ittner et Larcker, 1998a ; Banker et al., 2000 ; Ittner et al., 2003b ; Campbell, 2008). Les mesures non financières sont considérées comme ayant des capacités prédictives quant à la réussite de l'organisation, et sont considérées comme des indicateurs de la performance non financière et de la performance financière future (« *leading indicators* ») (Ittner et Larcker, 1998a ; Banker et al., 2000). Banker et al. (2000) mettent en lumière que ce sont des mesures indiquant le progrès de l'organisation vers l'atteinte des objectifs stratégiques. Elles complètent ainsi la vision à court terme initiée par les mesures de performance comptables, qui reflètent les activités passées et actuelles de l'entreprise. Pour

les auteurs, les mesures non financières constituent donc in fine des indicateurs pertinents de la performance non financière et de la performance financière future.

Un certain nombre d'études (Anderson et al., 1994 ; Anderson et al., 1997 ; Ittner et Larcker, 1998a ; Banker et al., 2000) se sont intéressées plus particulièrement à l'influence des mesures non financières liées aux clients, comme la satisfaction client, sur la performance (non financière, financière ou boursière). Les résultats de ces recherches montrent un lien positif entre l'utilisation, dans les systèmes de contrôle, des mesures non financières liées aux clients et la performance organisationnelle, et mettent en lumière les mécanismes sous-jacents. En effet, l'accent mis sur ces mesures de performance n'amène pas forcément à une augmentation des bénéfices sur les clients existants. Au contraire, l'amélioration de la performance financière peut être liée ici à l'effet positif de ces mesures sur le taux de croissance des nouveaux clients (Ittner et Larcker, 1998a ; Banker et al., 2000).

Il est à noter toutefois que les études concernant le lien entre mesures non financières et performance ont globalement montré des résultats mitigés. Ces limites tiennent notamment (1) au fait que la relation n'est pas toujours validée (Ittner et al., 2003a ; Ittner et Larcker, 2009), (2) aux secteurs d'activité à l'étude, mais aussi (3) au décalage temporel entre le moment auquel la mesure non financière est effectuée et son influence in fine sur la performance (Ittner et Larcker, 1998b, 2009 ; Ittner et al., 2003a). Concernant tout particulièrement la performance financière, les recherches dans ce courant mettent en avant l'influence de ces mesures mais sur une perspective de plus ou moins long terme (e.g. Anderson et al., 1994 ; Kaplan et Norton, 1996 ; Banker et al., 2000 ; Ittner et Larcker, 2009). Banker et al. (2000) montrent une relation forte et significative entre l'utilisation des systèmes d'incitation fondés sur les mesures non financières, et la performance non financière des hôtels. Ils montrent aussi une relation entre cette utilisation des systèmes d'incitation et la performance financière globale. Néanmoins, ils insistent sur la présence d'une influence sur la performance financière future de l'organisation. De manière plus générale, les liens entre des concepts tels que la satisfaction client ou la qualité de service et la performance de l'organisation ne montrent pas toujours de relations significatives et nécessitent encore d'être explorés (Woodruff, 1997 ; Srinivasan et Hanssens, 2009).

Finalement, nous considérons que l'importance accordée aux mesures non financières dans le système d'incitation vient modérer la relation entre le design organisationnel et la

performance de l'organisation de service. Même si les résultats des recherches antérieures sont limités, les mesures non financières semblent constituer des indicateurs de la performance non financière et de la performance financière (Kaplan et Norton, 1992 ; Ittner et al., 1997 ; Banker et al., 2000) qui orientent les employés et managers vers une vision à long terme et améliorent la qualité des prises de décision (Kelly, 2007). Une organisation disposant d'un système d'incitation du personnel accordant une importance relative conséquente aux indicateurs non financiers (par rapport aux indicateurs comptables) renforce ou maintient la motivation de ses employés, assurant ainsi leur performance dans la relation de service. Elles renforcent aussi l'efficacité du système d'incitation par l'utilisation de mesures de performance considérées comme informatives. Ceci permet in fine d'atteindre (1) une meilleure performance non financière, notamment par l'amélioration de la satisfaction client, et (2) une meilleure performance financière, par rapport à une situation où les mesures non financières ont un poids relatif moins important que les mesures comptables, voire nul (Feltham et Xie, 1994 ; Banker et al., 2000 ; Campbell, 2008). Il en découle les hypothèses suivantes :

H5 : L'importance des mesures non financières modère positivement la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle et la performance financière globale de l'organisation.

H6 : L'importance des mesures non financières modère positivement la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle et la performance non financière de l'organisation.

Il est nécessaire ici aussi de contrôler l'influence de l'importance accordée aux mesures non financières dans le système de mesure de la performance. En effet, la théorie de l'agence considère, au même titre que les systèmes d'incitation, que ces systèmes de mesure de la performance ont une influence sur la performance des organisations, car ils permettent d'attirer l'attention des managers et des employés sur les mesures clés à améliorer (e.g. Brickley et al., 2008). Il faut ainsi pouvoir distinguer l'influence de ces deux éléments du système de contrôle, afin de savoir si in fine le système d'incitation a effectivement un lien avec un niveau de performance supérieur. Nous prenons donc en compte dans le test de cette relation la variable de contrôle « importance des mesures non financières de performance dans les systèmes de mesure de la performance ». De même, nous incluons une variable de contrôle

concernant la performance financière passée. La question ici est celle du délai d'action des mesures non financières sur la performance, et notamment la performance financière. Dans ce cadre, et à partir de l'âge effectif du système d'incitation, nous contrôlons l'effet réel de celui-ci sur la performance financière.

Finalement, Brickley et al. (2008) mettent en lumière que l'ensemble de ces relations - i.e. les liens entre les composantes du design organisationnel, et leurs conséquences en termes de performance - ne peut être étudié de manière pertinente sans tenir compte des orientations stratégiques. Ces dernières ont un effet sur les relations entre les trois éléments du design organisationnel et à travers lui notamment sur la valeur créée par l'organisation. Nous prenons en considération cette influence dans le cadre de notre modèle.

2.2. Influence de la proposition de valeur sur les relations du modèle

Dans ce développement des hypothèses sous-jacentes au modèle de recherche, nous considérons que l'assignation de droits décisionnels au personnel en contact avec la clientèle incite le manager à mettre en œuvre un système de contrôle adapté. Plus particulièrement, l'utilisation d'un système d'incitation mettant l'accent sur les mesures non financières de performance permet d'aligner les intérêts du personnel avec ceux de l'organisation de service, ces derniers étant liés à un certain niveau de qualité et de satisfaction des clients. Le système d'incitation ainsi constitué a, in fine, une influence sur la performance de l'organisation. Toutefois, la littérature (e.g. Brickley et al., 2008) met en lumière le fait que les orientations stratégiques ont un effet sur les relations décrites entre les trois composantes du design organisationnel et à travers lui notamment sur la performance de l'organisation. Nous prenons ainsi en considération cette influence dans notre modèle.

Nous utilisons le concept marketing de valeur de consommation, qui donne lieu à l'établissement d'une proposition de valeur. Celle-ci permet de traduire les orientations stratégiques de marché des organisations et retranscrit le positionnement voulu par celles-ci. L'intérêt de ce concept réside dans sa capacité à situer effectivement la perception par les clients de l'offre par rapport à ce que l'organisation souhaite offrir. Nous considérons que les caractéristiques de la valeur permettent ainsi d'évaluer le positionnement voulu d'un hôtel en faisant apparaître de manière claire le niveau de qualité de service visé mais aussi l'expérience de consommation proposée. La compréhension de la proposition de valeur

définit l'offre d'une organisation en termes de contenu expérientiel qui peut être de différents ordres en fonction des dimensions de la valeur ciblées sur les trois continuums proposés par Holbrook (1999) - i.e. une orientation extrinsèque/intrinsèque, une orientation individuelle/sociale, et une orientation active/réactive - (Filser, 2000 ; Aurier et al., 2004 ; Filser et Plichon, 2004 ; Rivière et Mencarelli, 2012 ; Walls, 2013). La stratégie d'un établissement hôtelier, fondée sur l'orientation marché, peut ainsi être liée à des aspects utilitaires, récréationnels ou encore sociaux.

Au même titre que les variables stratégiques classiques mobilisées dans la littérature en contrôle de gestion, nous formulons l'hypothèse que la proposition de valeur d'une organisation constitue une variable stratégique prépondérante dans les choix effectués en termes de design organisationnel. Afin de pouvoir établir les relations entre la proposition de valeur, traduisant les orientations stratégiques, et le design organisationnel, nous passons en revue les recherches qui se sont intéressées à ce type de lien (e.g. Bushman et al., 1996 ; Ittner et al. 1997 ; Kelly, 2007 ; Gibbs et al., 2009). La littérature en contrôle de gestion souligne tout d'abord que les mesures incluses dans les systèmes d'incitation doivent être liées à la stratégie de l'organisation car cette dernière influence leur capacité informative (Bushman et al., 1996 ; Ittner et al., 1997 ; Ittner et Larcker, 2002 ; Gibbs et al., 2009). Ittner et al. (1997) montrent que les organisations ayant adopté des stratégies de prospecteur ou orientées qualité accordent une plus grande importance aux mesures non financières de performance dans leur système d'incitation. Gibbs et al. (2009) montrent quant à eux que les objectifs stratégiques liés aux clients et aux concurrents sont pris en compte dans la construction des systèmes d'incitation. De leur côté, Kaplan et Norton (1996), en proposant le Balanced Scorecard, insistent sur le fait qu'il est nécessaire de lier orientations stratégiques et mesures de performance. Ces dernières doivent constituer des leviers d'action permettant de mettre en œuvre la stratégie de l'organisation (Kaplan et Norton, 1992, 1996, 2000). Connecter les mesures de la performance d'une organisation à sa stratégie permet ainsi de lier les actions à court terme avec les objectifs stratégiques, et à terme d'assurer la réussite de la mise en œuvre de la stratégie (Kaplan et Norton, 1992, 1993, 1996, 2000).

Dans la littérature sur le design organisationnel étudié dans son ensemble, Thibodeau et al. (2007) sont à notre connaissance les seuls à intégrer une considération stratégique à leurs travaux. Ils étudient les organisations gouvernementales américaines et s'intéressent aux mécanismes de changements coordonnés des éléments du design organisationnel et à leur

influence sur l'efficacité et la qualité des services fournis. Les auteurs montrent d'une part que le fait d'équilibrer et de coordonner effectivement les trois composantes en même temps, pour les aligner sur de nouvelles orientations stratégiques, permet d'intégrer une logique de contrôle de gestion. D'autre part, il apparaît que ce changement coordonné du design organisationnel permet une plus grande efficacité de l'organisation sans pour autant entraîner une dégradation de la qualité du service. Les auteurs concluent ainsi sur le fait que coordonner les droits de décision, la mesure de la performance et les systèmes d'incitation entre eux, et avec la structure organisationnelle et la stratégie résulte in fine en de la création de valeur.

À partir de ces recherches antérieures, nous procédons à un certain nombre d'inférences logiques. Nous postulons que les différentes propositions de valeur des établissements hôteliers, qu'elles soient à fort contenu expérientiel, c'est-à-dire combinant des caractéristiques accentuant l'expérience vécue par le client (liée à une qualité supérieure ou à une expérience ludique par exemple) ou purement fonctionnelles, ont une influence sur le design organisationnel mis en œuvre. Plus particulièrement, en fonction des propositions de valeur qui seront dégagées de notre analyse empirique, nous nous attendons à ce que ces organisations :

- Accordent plus ou moins de droits décisionnels au personnel en contact avec la clientèle qui détient l'information spécifique quant à la gestion de la relation client ;
- Disposent ou non d'un système d'incitation de ce personnel, situé en bas de la hiérarchie et généralement non manager ;
- Accordent ou non une importance accrue aux mesures non financières de performance utilisées dans le cadre des systèmes d'incitation du personnel en contact avec la clientèle.

Afin de tester ces relations, nous procédons à une analyse multi-groupes sur la base du concept de proposition de valeur et du postulat que ce positionnement conditionne le design organisationnel, et sa relation avec la performance. Il en découle l'hypothèse générale suivante, qui sera affinée par la suite :

H7 : La proposition de valeur hôtelière a une influence sur les composantes du design organisationnel.

Conclusion

À partir du modèle exposé en Section 1, nous avons détaillé les hypothèses liées aux relations externes au design organisationnel. Tout d'abord, nous considérons que le design organisationnel, s'il est correctement élaboré, peut avoir une influence sur la performance de l'organisation. Plus précisément, nous nous intéressons aux effets de l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation sur cette performance organisationnelle : un système d'incitation, qui aligne effectivement les intérêts entre le principal et l'agent, résulte in fine en une création de valeur supérieure (e.g. Brickley et al., 2008). En effet, la littérature montre que l'efficacité d'un système de contrôle s'évalue au travers de son influence sur la performance des individus, mais aussi de l'organisation (e.g. Kaplan et Norton, 1992 ; Ittner et Larcker, 1998a ; Banker et al., 2000).

Ensuite, nous considérons à partir des recherches antérieures que la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance est influencée par la nature des mesures de performance utilisées au sein de ces systèmes. Bien que les résultats soient limités, la littérature met en exergue une influence positive de l'utilisation des mesures non financières sur la performance non financière, la performance financière, actuelle et future (Kaplan et Norton, 1992 ; Ittner et al., 1997 ; Banker et al., 2000 ; Kelly, 2007). Nous postulons ainsi que l'importance accordée à ces mesures dans le système d'incitation a un effet modérateur dans un contexte de service. Une organisation disposant d'un système d'incitation du personnel accordant un poids relatif conséquent aux indicateurs non financiers (par rapport aux indicateurs comptables) renforce ou maintient la motivation de ses employés, assurant leur performance dans la relation de service. Elle renforce aussi l'efficacité du système d'incitation par l'utilisation de mesures de performance considérées comme informatives. In fine, cela permet d'atteindre une meilleure performance financière et non financière (Feltham et Xie, 1994 ; Banker et al., 2000 ; Campbell, 2008).

Enfin, Brickley et al. (2008) mettent en lumière que l'ensemble des relations entre l'assignation des droits de décision, la mesure de la performance et le système d'incitation ne

peut être étudié de manière pertinente sans tenir compte des orientations stratégiques. Elles ont un effet sur les relations entre les trois éléments du design organisationnel et, à travers lui, sur la valeur créée par l'organisation. Afin de tenir compte de ce facteur important, nous procédons à une analyse multi-groupes sur la base du concept de proposition de valeur. L'hypothèse, établie à partir d'inférences logiques avec la littérature en contrôle de gestion et en marketing, se fonde sur l'idée que ce positionnement voulu influence le design organisationnel et l'importance qui est accordée à certaines mesures de performance dans le cadre des systèmes d'incitation.

CONCLUSION DE LA SECTION 2

Cette section 2 a pour objet de détailler et de justifier les hypothèses de notre modèle de recherche. Nous émettons sept hypothèses liées aux relations entre (1) les trois éléments du design organisationnel, et (2) entre le design organisationnel et deux facteurs externes à celui-ci, la performance de l'organisation et la proposition de valeur. Le tableau 2.4 ci-dessous présente une synthèse de ces hypothèses et de la littérature qui y est associée.

Un certain nombre de variables de contrôle sont intégrées dans le modèle de recherche. En effet, nous avons mentionné dans le cadre de cette section :

- Le **poids des mesures non financières de performance dans le système de mesure de la performance**, car ce dernier peut avoir une influence à la fois sur le poids qui sera accordé à ces mesures dans le système d'incitation, et sur la performance financière ;
- La **performance financière passée** car elle permet de contrôler le délai d'action des mesures non financières sur la performance financière ;
- La **taille** car la littérature considère ici que cette dernière a une influence sur la structure des droits décisionnels (Jensen et Meckling, 1992), mais aussi sur la provision d'incitation au personnel (e.g. Bushman et al., 1996).

Tableau 2.4 - Synthèse des hypothèses liées au modèle de recherche

	Références bibliographiques	Énoncé de l'hypothèse
H1	Ittner et Larcker (2002) Nagar (2002) Eiglier (2004) Brickley et al. (2008)	La délégation de droits décisionnels au personnel en contact avec la clientèle a une influence positive sur l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation.
H2	Holmstrom (1979) Ittner et Larcker (2002) Bouwens et van Lent (2007) Kelly (2007)	L'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle est liée positivement aux mesures non financières de performance.
H3	Ittner et al. (1998a) Bouwens et van Lent (2006) Thibodeau et al. (2007) Brickley et al. (2008)	Une forte intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle a une influence positive sur la performance financière globale.
H4	Ittner et al. (1998a) Banker et al. (2000) Thibodeau et al. (2007) Brickley et al. (2008)	Une forte intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle a une influence positive sur la performance non financière.
H5	Banker et al. (2000) Brickley et al. (2008) Campbell (2008) Ittner et Larcker (2009)	L'importance des mesures non financières modère positivement la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle et la performance financière globale.
H6	Banker et al. (2000) Brickley et al. (2008) Campbell (2008) Ittner et Larcker (2009)	L'importance des mesures non financières modère positivement la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle et la performance non financière.
H7	Pontier (1988) Holbrook (1999) Filser et Plichon (2004) Roederer (2012)	La proposition de valeur hôtelière a une influence sur les composantes du design organisationnel.

D'autre part, le chapitre introductif a permis de mettre en lumière un certain nombre de variables de contrôle liées à notre contexte d'analyse, le secteur hôtelier. Il s'agit des variables suivantes :

- Le **positionnement sur le classement hôtelier** (le nombre d'étoiles) et la **localisation** de l'organisation qui peuvent avoir une influence sur le comportement et les attentes

des consommateurs, et ainsi sur la performance financière et non financière d'un établissement (Eiglier et Langeard, 1987 ; Banker et al., 2000) ;

- Le **taux d'occupation** qui traduit notamment la conjoncture économique dans le secteur d'activité (Banker et al., 2000 ; Dittman et al., 2009) ;
- La **forme organisationnelle** qui peut avoir une influence sur la répartition des droits décisionnels au sein de l'organisation et sur la structure du système d'incitation (Jensen et Meckling, 1992 ; Dittman et al., 2009). Dans le cas des hôtels de chaîne, la structure des systèmes d'incitation apparaît dans la littérature comme plus formalisée et standardisée, mettant l'accent sur les mesures financières de performance (Dittman et al., 2009).

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Le modèle que nous proposons de tester dans ce chapitre est ancré dans la théorie de l'agence. La mise en perspective de cette littérature montre un certain nombre de limites et de contradictions dans les résultats empiriques qui nous ont amenés à faire des choix. Ces derniers se sont notamment faits à la lumière de la littérature en marketing des services qui permet d'appréhender les caractéristiques spécifiques du contexte d'exploitation, facteur important dans la littérature en théorie de l'agence (e.g. Jensen et Meckling, 1992 ; Nagar, 2002). Au travers de notre modélisation des relations, nous tentons de prendre en considération la majorité des préconisations de ce courant théorique. Le modèle se veut ainsi intégrateur, tenant compte de tous les éléments du design organisationnel, et non d'équilibre partiel comme cela est courant dans la littérature (e.g. Nagar, 2002 ; Abernethy et al., 2004). Nous testons les relations entre :

- Les trois composantes du design organisationnel : premièrement, nous postulons que l'assignation des droits décisionnels a une influence sur l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle. Ce personnel en contact, en tant que co-producteur du service, dispose de prérogatives liées à la relation client et influence l'issue de cette relation. La qualité de service et la

satisfaction client sont des indicateurs importants de sa performance. Ainsi, deuxièmement, nous postulons que les systèmes d'incitation de ce personnel accordent une plus grande importance aux mesures non financières de performance liées au client, car ces dernières sont plus informatives de leurs décisions et de leurs actions.

- Le design organisationnel et la performance de l'organisation : dans un premier temps, nous formulons l'hypothèse qu'un système d'incitation qui aligne effectivement les intérêts entre le principal et l'agent résulte in fine en une création de valeur supérieure, c'est-à-dire conduit à une performance financière et non financière supérieure (e.g. Brickley et al., 2008). Dans un second temps, nous tenons compte du caractère modérateur de l'importance accordée aux mesures non financières dans le système d'incitation. En effet, l'efficacité du système d'incitation est liée à l'utilisation de mesures de performance informatives des actions des agents.
- Les orientations stratégiques de l'organisation, traduite par la proposition de valeur, et le design organisationnel : au regard de la littérature, nous postulons que la proposition de valeur d'une organisation influence les trois éléments du design organisationnel et leur relation avec la performance. Le test de cette hypothèse s'effectue par le biais d'une analyse multi-groupes dont les modalités sont définies dans le Chapitre 3.

Néanmoins, l'étude du design organisationnel pris dans sa globalité est complexe. Bien que ce modèle se veuille intégrateur, nous tenons à mentionner un certain nombre de points qui ne sont pas, ou ne peuvent pas, être abordés, et qui constituent des limites de notre modélisation. Plus précisément, certaines relations d'interdépendance ne peuvent être étudiées ici. La littérature présente les relations d'interdépendances entre les composantes du design organisationnel comme évoluant dans le temps avec (1) les différents contrats établis au sein de l'organisation et (2) le contexte environnemental (e.g. Jensen et Meckling, 1992 ; Brickley et al., 2008). Il en est de même concernant le lien entre orientations stratégiques et design organisationnel (e.g. Ittner et Larcker, 2001 ; Brickley et al., 2008). La stratégie influence initialement le design organisationnel, néanmoins, il est largement admis dans la littérature qu'à terme les choix stratégiques sont influencés par le système de contrôle de gestion. Notre modèle s'inscrit dans une étude concernant une seule période, et nous tenons compte des relations d'interdépendance « initiales », à un instant t_0 , afin d'étudier le design organisationnel. Nous justifions ce choix en invoquant deux raisons. La première est que la

littérature ne permet pas d'établir ces différentes relations dans les contextes spécifiques des services et du personnel en contact avec la clientèle. Nous proposons dans ce cadre une étude qui constitue le point de départ d'un programme de recherche. La seconde est que nous choisissons de nous inscrire dans la lignée des travaux affirmant que le premier choix effectué en termes de design organisationnel est celui de l'assignation des droits décisionnels (e.g. Nagar, 2002 ; Abernethy et al., 2004 ; Abernethy et al., 2010). Celui-ci est considéré comme relativement stable dans le temps, contrairement aux choix de l'organisation relatifs au système de contrôle (Abernethy et al., 2010).

Le positionnement de notre recherche par rapport à la littérature se justifie donc par un savoir théorique qui reste limité. Dans ce cadre, la littérature marketing tient une place importante. Elle permet d'effectuer des arbitrages et de procéder à des choix qui semblent pertinents au regard du contexte d'analyse, quand la littérature en contrôle de gestion ne permet pas de s'appuyer sur des fondements théoriques clairement établis. Il est nécessaire d'étudier en premier lieu les pratiques existantes dans les organisations de service pour aborder par la suite ces relations de manière plus complexe et avec cohérence.

PARTIE 2 - PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

Nous avons présenté dans les chapitres précédents, les fondements de notre recherche ainsi que notre modèle conceptuel. La seconde partie de cette thèse a pour objet de traiter de notre étude empirique.

Dans un **troisième chapitre**, nous procédons à la construction de notre échelle de proposition de valeur hôtelière. Pour cela, nous avons réalisé une étude qualitative, auprès de clients de service hôtelier, que nous présentons. Ensuite, nous détaillons le choix de notre échantillon et la mesure des variables.

Dans un **quatrième chapitre**, nous présentons l'approche que nous mobilisons pour le test de nos hypothèses : la méthode PLS. Nous présentons par la suite les résultats de la recherche et la discussion de ces résultats.

PARTIE 1 - FONDEMENTS DE LA THÈSE ET DÉVELOPPEMENT DES
HYPOTHÈSES

CHAPITRE 1. REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE
THÉORIQUE

CHAPITRE 2. PRÉSENTATION DU MODÈLE ET
DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES

PARTIE 2 - PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS DE
L'ÉTUDE EMPIRIQUE

**CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE ET MESURES DES
CONSTRUITS**

Section 1 - Étude qualitative et développement de la mesure
de proposition de valeur

Section 2 - Choix de l'échantillon et mesure des variables

CHAPITRE 4. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET
DISCUSSION

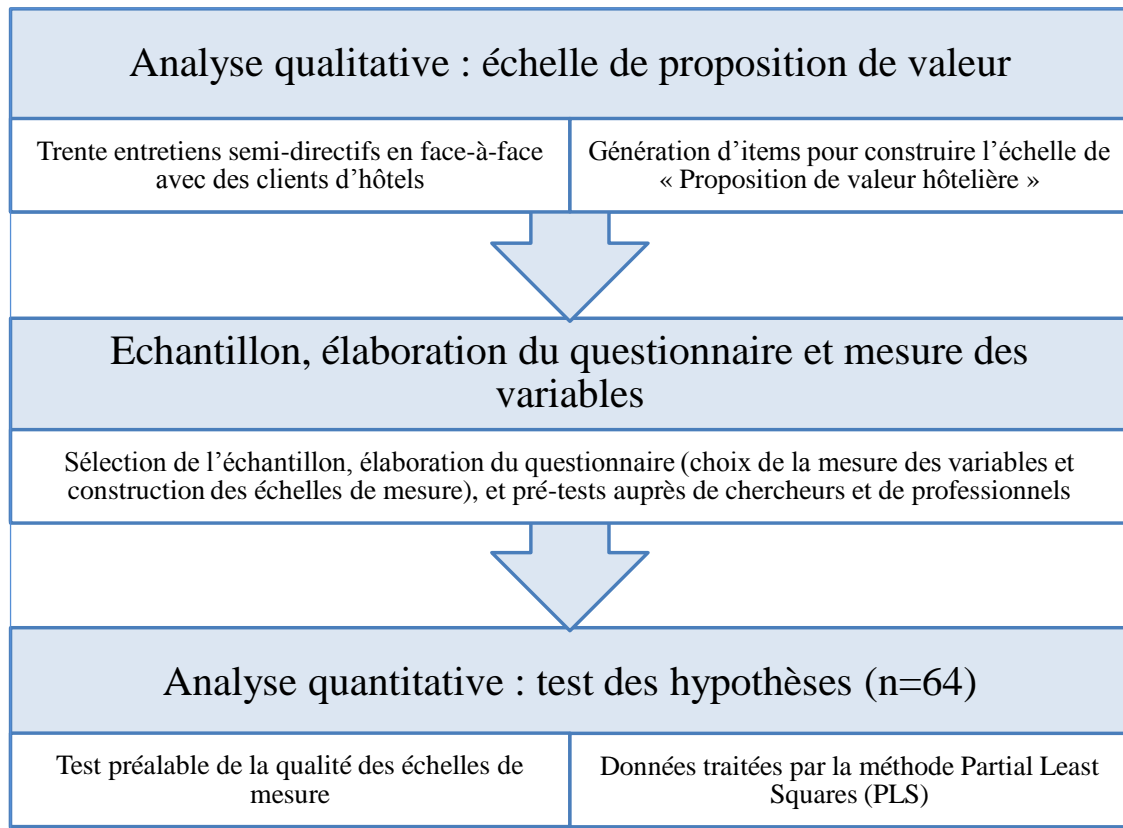
CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE ET MESURES DES CONSTRUITS

INTRODUCTION

Notre modèle de recherche porte sur les interrelations des éléments du design organisationnel et leur influence sur la performance financière. Plus précisément, nous nous intéressons aux activités de service, et à l'importance dans ce cadre du design des systèmes d'incitation du personnel en contact avec la clientèle. Afin de tester les hypothèses de cette recherche, ce chapitre a pour objet d'aborder les aspects méthodologiques de ce travail, et détaille les différents éléments nécessaires à la mise en place de l'étude empirique.

Notre terrain d'étude est constitué des établissements hôteliers, et nous nous focalisons plus particulièrement sur l'hôtellerie en région PACA. L'importance économique du tourisme d'affaires et de loisir dans cette région (environ 13% de son PIB) met en exergue l'importance du marché hôtelier dans ce cadre. La région est à la première place des régions de province pour le nombre de nuitées en 2013, et regroupe le parc d'hôtels de luxe le plus important de France avec presque 30% de cette population. Dans ces travaux de recherche, notre méthodologie est envisagée en deux temps pour procéder au test de notre modèle sur les hôtels de la région PACA (cf figure 3.1). Nous utilisons tout d'abord une étude qualitative afin d'adapter la variable de valeur de consommation à notre terrain d'étude et d'en faire émerger une échelle de mesure de la proposition de valeur hôtelière. L'utilisation d'une méthode qualitative se justifie ici car elle permet, avec la littérature existante, de créer ou d'adapter un ensemble d'items compte tenu des caractéristiques spécifiques du terrain d'étude. Nous utilisons ensuite une méthodologie quantitative pour traiter notre modèle conceptuel et tester nos hypothèses. Plus précisément, une enquête par questionnaire est mise en œuvre auprès des managers hôteliers, ce qui permet de « *donner une description quantifiée des comportements ou des attitudes d'une population à l'égard du problème étudié* » (Evrard et al., 2009, p. 217).

Figure 3.1 - Design de la recherche empirique



Dans ce chapitre, la section 1 aborde tout d'abord la phase qualitative qui permet de construire une échelle de mesure de la proposition de valeur hôtelière. Pour cela, nous justifions le design de cette étude sur la base de la littérature en marketing et des conditions empiriques, décrivons la procédure de collecte et de traitement des données, et présentons les résultats qui permettent in fine de créer l'ensemble d'items de l'échelle de proposition de valeur. Il en résulte une échelle fondée sur les travaux de Holbrook (1999) présentant six dimensions et vingt et un items. Celle-ci n'est pas directement intégrée au modèle mais constitue le support d'une analyse multi-groupes. Cette analyse a pour objet d'étudier le modèle et de tester les hypothèses à la lumière des orientations stratégiques, traduites par la proposition de valeur, de chaque organisation observée.

La section 2 concerne l'étude quantitative et détaille les différents éléments nécessaires à la mise en place de l'enquête par questionnaire et de la mesure des concepts du modèle. Nous

présentons plus précisément le processus d'élaboration du questionnaire et de collecte des données : deux collectes ont été effectuées successivement, suite à l'échec de la première. Nous décrivons l'échantillon final résultant de la seconde collecte qui représente 64 observations. Cet échantillon est faible et la littérature (e.g. Van der Stede et al., 2007) reconnaît dans ce contexte la difficulté d'obtenir des données lorsque les répondants sont des managers. Nous abordons ensuite le contenu de notre questionnaire au travers de l'opérationnalisation des concepts du modèle. Nous décrivons donc les variables utilisées et étudions les qualités psychométriques des échelles de mesure au travers d'une analyse factorielle exploratoire. Les trois échelles de mesure utilisées dans le test des hypothèses présentent une fiabilité acceptable, deux d'entre elles ayant été épurées d'un ou plusieurs items. À partir de l'échelle de proposition de valeur, nous procédons à une classification ascendante hiérarchique pour déterminer les catégories de notre analyse multi-groupes.

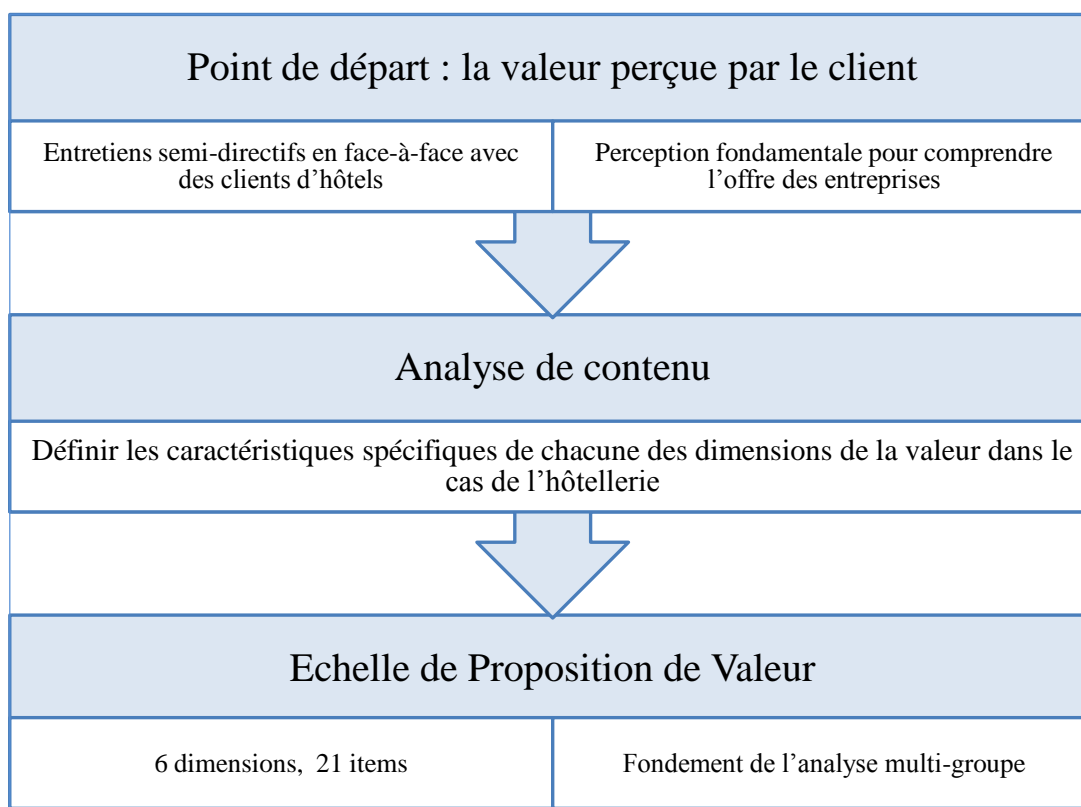
SECTION 1 - ÉTUDE QUALITATIVE ET DÉVELOPPEMENT DE LA MESURE DE LA PROPOSITION DE VALEUR

Cette section a pour objet de détailler la construction de l'échelle de proposition de valeur hôtelière. Nous procédons à partir de la littérature existante en marketing et d'une étude qualitative. Celle-ci permet d'adapter le concept de valeur de consommation de Holbrook (1999) d'une part au secteur d'activité à l'étude, l'hôtellerie, et d'autre part au domaine des organisations en développant une mesure de la proposition de valeur. L'étude est conduite par le biais d'entretiens semi-directifs auprès de clients d'hôtels. En effet, ces derniers sont considérés comme les coproducteurs du service (Eiglier et Langeard, 1987 ; Eiglier, 2004), et leur perception de l'offre hôtelière est centrale dans l'évaluation du positionnement des organisations (Pontier, 1988). Nous nous appuyons notamment sur les travaux fondateurs de Holbrook (1999) et sur l'étude empirique de Filser et Plichon (2004). En effet, Filser et Plichon (2004) ont établi les différentes propositions de valeur des enseignes de grande distribution à partir de la valeur perçue par les clients. Nous souhaitons, à l'instar de ces travaux, établir le positionnement des établissements hôteliers.

Trente entretiens semi-directifs en face à face ont été réalisés auprès de clients de services hôteliers français. L'échantillon constitué est composé de personnes aux âges et CSP variés

ayant fréquenté un ou plusieurs hôtels au cours des années 2011 et 2012. Le guide d'entretien a pour objet de cerner les valeurs de consommation existantes dans le secteur hôtelier en France à partir de l'identification des principales caractéristiques des trois dimensions de la typologie de Holbrook (1999). Les entretiens ont une durée moyenne de 25 minutes. Après retranscription, les données ont été traitées par analyse thématique de contenu. Les résultats de cette étude, présentés dans la sous-section suivante, permettent de construire une première version de l'échelle de mesure de la proposition de valeur hôtelière, composée de six dimensions et de vingt et un items. La figure 3.2 ci-dessous présente les étapes de notre démarche qualitative.

Figure 3.2 - Les étapes de la démarche qualitative



Cette section s'organise de la manière suivante : dans un premier temps, nous justifions le design de l'étude et plus particulièrement du choix des répondants, et nous détaillons la construction du guide d'entretien et le traitement des données par analyse de contenu ; dans un second temps, nous présentons les résultats de l'étude qui permettent de faire émerger une échelle de mesure de la proposition de valeur hôtelière. Celle-ci revêt une importance

particulière dans ce travail de recherche car elle constitue le support du test du modèle conceptuel au moyen d'une analyse multi-groupes.

1. Méthodologie de l'étude qualitative de mise au point de l'échelle de proposition de valeur

Dans cette première sous-section, nous présentons notre étude qualitative qui permet d'adapter le concept de valeur de consommation au cadre de l'hôtellerie. Le design choisi ici est atypique : nous utilisons la perception par les clients de la valeur des services hôteliers. Ces derniers offrent une identification des différentes propositions de valeur sur l'ensemble du marché qu'il est pertinent de considérer pour constituer une échelle permettant de traduire le positionnement d'un établissement sur cette valeur. Le choix de ce design appelle ainsi à une justification et nous mobilisons les travaux initiaux de Pontier (1988), et la littérature sur la valeur (e.g. Filser et Plichon, 2004 ; Marion, 2013).

Nous passons ensuite en revue la littérature en marketing et en hôtellerie afin de spécifier le domaine du construit que nous souhaitons mesurer. Cette revue constitue le fondement de la conception d'un guide d'entretien pertinent ayant pour objet l'interrogation d'un échantillon de clients d'hôtel. Nous nous appuyons aussi sur des éléments empiriques pour assurer la maîtrise des entretiens et la collecte de données complètes. Nous construisons un guide d'entretien qui a pour objet de cerner les valeurs de consommation existantes dans le secteur hôtelier en France. Nous cherchons ainsi à identifier les caractéristiques des trois dimensions de la valeur proposées par Holbrook (1999) dans ce cadre particulier.

1.1. Justification de la démarche adoptée dans la construction de l'échelle de proposition de valeur

Afin de construire notre échelle de mesure de la proposition de valeur, nous définissons dans un premier temps le design de l'étude à mettre en œuvre. La première étape consiste à spécifier le domaine conceptuel (Jolibert et Jourdan, 2006 ; Evrard et al., 2009). À notre connaissance, la littérature marketing ne propose pas d'échelle de mesure de la valeur du point de vue de l'organisation. En effet, les études dans ce domaine (e.g. Aurier et al., 2004 ;

Mencarelli, 2008) font émerger des échelles de mesure de la valeur perçue, c'est-à-dire du point de vue du client. Pourtant, un certain nombre d'auteurs (e.g. Filser, 2008a ; Rivière et Mencarelli, 2012 ; Marion, 2013) soulignent l'importance du caractère co-produit de la valeur et invitent les chercheurs à s'intéresser au domaine de ce concept ayant trait à l'organisation. Dans ce cadre, seuls les travaux de Filser et Plichon (2004) se sont intéressés à ce domaine et, sur la base des travaux sur la valeur de consommation, identifient différentes propositions de valeur dans le domaine des enseignes de grande distribution. Ces auteurs procèdent dans ce cadre à partir de la valeur qui est perçue par les clients et soulignent l'intérêt de la typologie de la valeur de Holbrook (1999). Nous adoptons dans cette voie de recherche et proposons de mesurer la valeur de consommation voulue par l'organisation dans le cadre particulier des services hôteliers. À l'instar des travaux de Filser et Plichon (2004), nous examinons la valeur des services hôteliers perçue par les clients pour établir l'image externe de ces services. Par la suite, ces éléments permettent de caractériser le positionnement des organisations. Ce design, partant ainsi d'un concept de valeur perçue pour arriver à un concept de valeur proposée, ou en tout cas voulue, se justifie à la fois d'un point de vue théorique et empirique.

D'un point de vue théorique, nous nous appuyons sur la recherche séminale de Pontier (1988). Cet auteur précise la chose suivante : *« À partir d'un ensemble de stimuli formé par les diverses caractéristiques du produit (ou du point de vente) et le climat de sa communication, l'entreprise tend à modifier les comportements de chacun dans un sens qui lui est favorable. Mais cette relation « stimuli - comportement » n'est pas appréhendée directement. Elle se déduit d'une analyse de la perception et des préférences exprimées par le consommateur. C'est pourquoi il est important de mesurer l'efficacité du positionnement par la manifestation de modifications qualitatives dans l'esprit du prospect (perceptions - attitudes), qui définissent en général l'image du point de vente »* (1988, p. 4). Pontier montre ainsi l'existence d'une boucle, qu'il est nécessaire de considérer dans sa globalité afin de comprendre et de vérifier l'efficacité d'une stratégie de positionnement. En effet, le véritable caractère d'une offre, et plus particulièrement lorsqu'il s'agit de services réputés co-produits (Eiglier et Langeard, 1987 ; Eiglier, 2004), ne peut se vérifier en étudiant seulement la stratégie initiale. Il nécessite d'appréhender la perception que peuvent en avoir les clients, pour en avoir une vision pertinente. L'un des éléments qui justifie et explique cette démarche est lié au fait que la mise en œuvre effective d'un positionnement se fait par l'intermédiaire des individus de l'organisation, et que leur compréhension de la volonté de positionnement exprimée par la direction est cruciale, car ce sont eux qui l'opérationnalisent (Pontier, 1988).

Marteaux et Mencarelli (2005) rapprochent le positionnement et la valeur, et soulignent qu'identifier la valeur perçue par le client peut constituer pour l'organisation une source d'avantage compétitif. Les travaux de Roederer (2012b), dont l'étude porte plus particulièrement sur l'expérience de consommation, mentionnent l'importance de « l'intention du contexte » et expliquent les éléments suivants : *« l'intention du contexte peut se définir comme l'expérience telle que l'entreprise pense l'avoir mise en place. Même lorsque les contextes expérientiels rencontrent leurs publics, il existe toujours un écart entre ce qu'a voulu l'entreprise et ce qu'en perçoivent et en retiennent les consommateurs »* (2012, p. 146). Marion (2013) met en lumière l'importance du processus de production de l'offre, constituant par là même le support de la valeur de consommation qui s'en dégage. Dans ce cadre, la co-production d'une offre apparaît comme étant une caractéristique forte dont il faut considérer les conséquences. L'auteur précise que cette situation implique un ajustement constant. L'organisation a intérêt à adapter son offre en fonction du comportement et des réactions de sa clientèle car l'actualisation de la valeur d'une offre est faite par le client (Marion, 2013). Ainsi l'appréhension du positionnement perçu constitue un élément fondamental dans la définition de la valeur d'une offre. De manière plus concrète cela conduit à identifier les stratégies expérientielles mises en œuvre sur un marché. Ce constat amène à justifier le choix d'un design fondé sur la perception des clients par des considérations d'ordre empirique.

Les établissements hôteliers peuvent choisir parmi une très grande variété de positionnements possibles en fonction notamment de leur classement, de leur forme organisationnelle et de leur environnement économique. Ainsi, pour obtenir les informations les plus complètes sur le positionnement des hôtels en termes de valeur, il faudrait interroger un très grand nombre de dirigeants d'établissements. Prendre le parti d'interroger une clientèle hôtelière qui a eu l'occasion de fréquenter différents types d'établissements dans différents lieux et pour des motifs divers (personnels ou professionnels) permet d'envisager grâce à un seul individu la valeur de consommation que peuvent véhiculer différents types d'établissements. En effet, ces clients ont eu l'occasion de vivre différents contextes expérientiels et de se forger, à l'instar de ce que souligne Filser (2008a), grâce à la somme de leurs expériences, une perception de la valeur de consommation proposée par les hôtels. Ils constituent ainsi une source d'information parfois proche du jugement d'expert en ce qui concerne la valeur du service hôtelier. De plus, la gestion de l'image d'un établissement a aujourd'hui un caractère prégnant et passe de plus en plus par la gestion des commentaires des clients sur les sites internet

dédiés (e.g. Jeacle et Carter, 2011). Construire une échelle à partir des représentations de la clientèle constitue ainsi, à notre sens, une piste pertinente.

Finalement, Rivière et Mencarelli (2012) s'intéressent notamment aux avantages stratégiques de la mobilisation de la valeur perçue et font le constat suivant à partir de la littérature : *« l'évolution du concept de positionnement, conduisant les entreprises à mobiliser massivement des attributs symboliques au détriment d'attributs fonctionnels, pose le double problème de l'efficacité de ces stratégies (notamment de l'articulation entre positionnement voulu et positionnement perçu) et du choix des instruments permettant de les mesurer »* (2012, p. 111). Dans le cadre de cette recherche, nous proposons une approche permettant de répondre au second problème mentionné par les auteurs et nous construisons une échelle à partir du positionnement perçu en termes de valeur pour mesurer le positionnement voulu. Cela permet ainsi de faire le lien avec les observations du vécu effectif des clients.

Nous procédons donc à une étude qualitative, conduite par le biais d'entretiens semi-directifs auprès de clients généralement réguliers de service hôtelier. Nous considérons ici les travaux de Holbrook (1999) et Filser et Plichon (2004). Nous expliquons dans la sous-partie suivante la construction du guide d'entretien, la constitution de l'échantillon, les conditions de réalisation des entretiens, et finalement le traitement des données.

1.2. Construction du guide d'entretien, échantillon et traitement des données

Nous menons une étude qualitative auprès de clients d'hôtels afin d'appréhender les propositions de valeur hôtelières. Celle-ci a pour objet de documenter les caractéristiques empiriques du secteur hôtelier à partir de l'expérience de sa clientèle afin d'adapter les items de la littérature ou de générer des items cohérents. Pour cela, un guide d'entretien est établi à partir de la littérature en marketing traitant de la valeur, mais aussi des services hôteliers et touristiques (Pulh, 2002 ; Aurier et al., 2004 ; Filser et Plichon, 2004 ; Mencarelli, 2005 ; Gallarza et Gil Saura, 2006 ; Robinot, 2007 ; Wilkins et al., 2007 ; Filser, 2008a ; Bonnefoy-Claudet, 2011). Il apparaît que le concept de valeur de consommation dans le domaine touristique a fait l'objet de peu d'explorations empiriques (Rivière et Mencarelli, 2012). À notre connaissance, seulement deux échelles de mesure de la valeur perçue ont été proposées dans ce contexte (Gallarza et Gil Saura, 2006 ; Bonnefoy-Claudet, 2011). Nous mobilisons ces travaux mais aussi ceux ayant trait au domaine de la culture, qui sont plus nombreux. En

effet, ces recherches constituent un fondement intéressant pour la construction de notre échelle de proposition de valeur. Le tableau 3.1 ci-dessous présente ces références théoriques et méthodologiques.

Tableau 3.1 - Échelles de la valeur de consommation dans les domaines culturels et touristiques

Auteurs	Domaine d'application	Dimensions de la valeur
Pulh (2002)	Valeur des festivals d'art de la rue	8 dimensions : valeur fonctionnelle ; de réflexion intellectuelle ; de connaissance ; hédoniste, d'évasion, de surprise ; de beauté ; d'interaction sociale ; de pratique sociale ; de communion sociale.
Aurier et al. (2004)	Valeur du cinéma	6 dimensions : valeur utilitaire ; connaissance ; stimulation expérientielle ; expression de soi ; lien social ; spiritualité.
Mencarelli (2005)	Valeur du lieu de spectacle et du spectacle	Valeur du lieu du spectacle : 7 dimensions : valeur fonctionnelle ; esthétique ; affective ; de distance sociale ; d'interaction public ; d'interaction accompagnant ; d'interaction artiste. Valeur du spectacle : 5 dimensions : valeur affective ; d'expertise subjective ; de communion sociale ; de pratique sociale ; d'expression de soi.
Gallarza et Gil Saura (2006)	Valeur des séjours touristiques	5 dimensions : valeur liée à la qualité de service ; de jeu ; esthétique ; sociale ; liée au temps et aux efforts investis.
Bonnefoy-Claudet (2011)	Valeur des séjours en stations de ski	10 dimensions : valeur d'évasion, de bien-être ; de pratique sociale ; de communion sociale ; d'interaction sociale ; de stimulation expérientielle ; esthétique ; d'expression de soi ; de distinction sociale ; de connaissance ; fonctionnelle.

La construction du guide d'entretien s'est aussi fait grâce à un certain nombre de sources d'information empiriques primaires et secondaires. Concernant les sources d'information

primaires, nous avons procédé à deux entretiens informels avec le directeur du syndicat des hôteliers de la région de Nice, qui est aussi directeur d'un établissement quatre étoiles. Cela a permis de cerner de façon opérationnelle la vie courante d'un service hôtelier et de discuter des caractéristiques de ce secteur d'activité. Concernant les sources secondaires, elles sont de différentes natures et majoritairement issues de sites internet spécialisés. Ces sources sont principalement des :

- Informations institutionnelles : tels que les sites gouvernementaux Atout France (agence de développement touristique de la France), DGCIS (Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services), et Veille Info Tourisme, et les sites de certification AFNOR et HotelCert ;
- Informations de presses spécialisées : Tendances Hôtellerie, L'Hôtellerie Restauration, ou encore Le Quotidien du Tourisme ;
- Informations liées aux travaux et enquêtes menées par les cabinets de consultants spécialisés et accessibles publiquement : Deloitte et Coach Omnium, notamment.

L'objectif de la consultation de ces sources est d'assurer une bonne connaissance du secteur hôtelier. Elle permet de mener des entretiens pertinents en termes de contenu et de questions de relance, mais aussi de choisir l'échantillon de manière cohérente. Concernant ce dernier point, cette étude qualitative a pour objet de cerner l'ensemble des propositions de valeur sur le marché français. Il est ainsi nécessaire de pouvoir interroger différentes catégories de clients représentatives des différentes offres.

Une fois construit, le guide d'entretien a fait l'objet d'un pré-test auprès de deux chercheurs et de deux clients d'hôtels. Cette démarche a pour finalité de s'assurer de la pertinence de l'opérationnalisation des concepts théoriques, et de la bonne compréhension par des « non académiques » des questions posées. Le guide d'entretien final, disponible en Annexe A, est structuré en quatre phases. La première est une phase de contextualisation de l'entretien, de discussion générale sur les hôtels et sur l'expérience globale vécue. Elle permet notamment de déterminer le profil du répondant quant à sa consommation de service hôtelier et aux types d'établissements fréquentés (par exemple, objet du voyage, catégories d'établissements déjà fréquentés). La deuxième concerne la dernière expérience hôtelière vécue (à l'époque de la collecte des données en 2011/2012). Cette phase a pour objet de plonger le répondant dans une expérience précise et de passer en revue l'ensemble des éléments vécus, aussi bien en

termes de support physique que d'interactions sociales. Cela permet de cerner a priori les différents éléments qui peuvent être source de valeur perçue dans le cadre d'une expérience en hôtel. La troisième phase implique un positionnement du répondant sur les trois grandes dimensions de la valeur de Holbrook (1999), c'est-à-dire extrinsèque/intrinsèque, actif/réactif, individuel/social. Il lui est demandé ici d'illustrer, à partir d'exemples tirés de son expérience avec le secteur hôtelier, les caractéristiques proposées pour chacune des dimensions. Cela permet de comprendre le processus de valorisation d'un service de chaque répondant. Enfin, la dernière phase est une conclusion de l'entretien dans laquelle une synthèse des idées évoquées est faite. Elle permet aussi de donner la possibilité au répondant d'ajouter une remarque, un commentaire sur un élément qui lui semble important et qui n'a pas été évoqué. Pour chacune de ces phases, un certain nombre de questions de relance ont été préparées afin d'assurer des réponses complètes au regard des informations que nous voulions collecter sur la proposition de valeur hôtelière.

L'étude qualitative est conduite par le biais de trente entretiens individuels semi-directifs en face à face avec des clients de services hôteliers français. L'échantillon constitué est composé de personnes aux âges et CSP variés ayant fréquenté des établissements au cours des années 2011 et 2012, qu'ils soient indépendants ou de chaîne, et quel que soit l'objet du déplacement (à titre personnel ou professionnel). Le tableau 3.2 ci-dessous résume les caractéristiques de notre échantillon qui reste néanmoins un échantillon de convenance. Le nombre de personnes interrogées a été retenu afin de satisfaire le critère de saturation de l'information. À l'issue de ces trente entretiens, nous avons considéré que la redondance des informations données par les répondants permettait d'avoir un aperçu relativement complet des propositions de valeur sur le marché hôtelier français. Les entretiens se sont déroulés entre juillet et septembre 2012 et leur durée moyenne est de 25 minutes.

La consignation des réponses s'est fait grâce à des enregistrements audio. Après retranscription des entretiens, les données ont été traitées par analyse thématique de contenu à l'aide du logiciel Nvivo 9 pour identifier les différentes propositions de valeur hôtelière. Cela nécessite de mobiliser la littérature sur la valeur afin d'identifier effectivement si un verbatim décrit une dimension de ce concept. Notre grille d'analyse théorique est composée des trois dimensions de la valeur de consommation de Holbrook (1999). Ce choix se justifie par le fait que ces dimensions permettent de conserver une approche globale de l'expérience et sont adaptables à tout type de relation entre une personne et un objet (Mencarelli, 2005). À partir

de cette grille d'analyse théorique, nous avons constitué six listes de verbatims fondées sur les six extrémités des dimensions de la valeur, c'est-à-dire extrinsèque, intrinsèque, individuelle, sociale, active et réactive.

Tableau 3.2 - Description de l'échantillon de répondants à l'étude qualitative (n = 30)

	Nombre de répondants	Pourcentage
Sexe		
- Femme	19	63%
- Homme	11	37%
Âge		
- 18 - 24 ans	2	7%
- 25 - 34 ans	20	67%
- 35 - 49 ans	5	16%
- 50 - 64 ans	3	10%
Profession		
- Artisans, commerçants et chefs d'entreprise	1	3%
- Cadres, professions intellectuelles supérieures	10	33%
- Employés	6	20%
- Étudiants	6	20%
- Personnes sans activité professionnelle	2	7%
- Professions intermédiaires	5	17%

Conclusion

Dans cette première sous-section, nous présentons et justifions la première phase de construction de notre échelle de proposition de valeur. L'étude qualitative a pour objet d'adapter le concept de valeur de consommation au cadre de l'hôtellerie. Le design de cette étude est particulier vis-à-vis de la littérature existante car nous partons de la valeur perçue par le client dans le service hôtelier pour définir la valeur de ce service du point de vue de l'organisation, c'est-à-dire sa proposition de valeur. Celle-ci représente la valeur qu'offre une organisation à sa clientèle. Ce design est pertinent car la littérature met en lumière (1) qu'il est nécessaire de considérer la vision des consommateurs afin de comprendre et de vérifier l'efficacité d'une stratégie de positionnement (Pontier, 1988) ; (2) que l'organisation a intérêt à adapter son offre en fonction du comportement et des réactions de sa clientèle car la valeur d'une offre peut constituer un avantage compétitif et son actualisation est faite par le client

(Marteaux et Mencarelli, 2005 ; Marion, 2013) ; et (3) qu'interroger les clients ayant fréquenté plusieurs établissements, plutôt que les hôteliers eux-mêmes, permet d'envisager plus de propositions de valeur du fait du cumul des expériences de ces clients (Filser et Plichon, 2004 ; Filser, 2008a). Les clients sont considérés comme les coproducteurs du service (Eiglier et Langeard, 1987 ; Eiglier, 2004), et leur perception de l'offre est centrale dans l'évaluation du positionnement des organisations (e.g. Pontier, 1988). Les travaux de Holbrook (1999) sont centraux dans ce travail et, à l'instar de Filser et Plichon (2004), notre objectif est d'identifier les décisions de positionnement des organisations sur la base de la valeur.

L'étude qualitative de la valeur de consommation est conduite par le biais d'entretiens semi-directifs auprès de clients d'hôtels. L'échantillon, qui reste un échantillon de convenance, est constitué de manière à atteindre un niveau de saturation de l'information satisfaisant, ce qui a conduit à l'interrogation de trente personnes. Le guide d'entretien permet de cerner les valeurs de consommation existantes dans le secteur hôtelier en France. Les résultats de cette étude, présentés dans la sous-section suivante, permettent de proposer une échelle de mesure de la proposition de valeur hôtelière.

2. Proposition de l'échelle de proposition de valeur

L'analyse de contenu thématique effectuée à partir de la grille d'analyse théorique de Holbrook (1999) sur les données des entretiens de clients permet de constituer des listes de verbatims illustrant les dimensions de la valeur dans le contexte hôtelier français. Dans le cadre de cette sous-section, nous détaillons ces résultats et caractérisons chacune des dimensions de la valeur. Cette recherche montre l'importance des besoins de propreté et de confort des clients, quel que soit le type d'établissement, et de disponibilité et compétence du personnel, afin de pouvoir recréer une intimité lors de la fréquentation d'un hôtel. Ces caractéristiques sont liées tout particulièrement aux orientations extrinsèque, sociale et individuelle. Les résultats pris dans leur ensemble renforcent le constat d'une nécessité pour les hôteliers de gérer la proposition de valeur de leur établissement et montrent dans une certaine mesure la pertinence de l'utilisation de la typologie de Holbrook (1999).

Ces résultats, combinés à la littérature antérieure, amènent à identifier les caractéristiques des dimensions de la valeur hôtelière et à formuler vingt et un items regroupés en six dimensions et constituant notre échelle de proposition de valeur.

2.1. Résultat de l'analyse de contenu thématique

L'analyse de contenu thématique s'appuie sur les trois dimensions, constituées en continuum, de la valeur de consommation de Holbrook (1999). Notre volonté est ici de qualifier les caractéristiques des deux extrêmes des continuums afin d'appréhender la conception de la valeur dans un cadre hôtelier : (1) l'orientation extrinsèque met l'accent sur la fonction première d'un hôtel : dormir. Les caractéristiques importantes dans ce cadre sont le rapport qualité-prix et la propreté ; (2) l'orientation intrinsèque est liée à la recherche d'une expérience particulière ; (3) l'orientation sociale de la valeur fait référence aux interactions avec le personnel en contact avec la clientèle, et dans certains cas, avec les autres clients de l'hôtel ; (4) l'orientation individuelle implique la notion d'intimité et de tranquillité du client ; (5) l'orientation active est liée à l'envie du client d'organiser lui-même son expérience ; et (6) l'orientation réactive met l'accent sur les services qui permettent aux clients de se laisser conduire dans le cadre de leur expérience hôtelière.

Cette analyse permet d'affirmer dans le cadre de l'hôtellerie que les orientations extrinsèque, sociale et individuelle semblent être les plus valorisées par les personnes interrogées. Dans ce cadre, les clients valorisent aussi bien l'expérience vécue quant aux composantes du support physique, le lieu et les infrastructures mises à disposition, que celles ayant trait aux services proposés. Nous détaillons ce constat en passant en revue les résultats obtenus sur chacun des trois continuums.

2.1.1. Orientation extrinsèque vs intrinsèque

Pour rappel, ce continuum fait référence à l'objet de la consommation, étant plutôt fonctionnelle dans le cadre d'une orientation extrinsèque ou plutôt expérientielle dans le cadre d'une orientation intrinsèque. Cependant, il est important ici de souligner que la littérature (Filser, 2008a ; Roederer, 2012) met en exergue qu'une consommation utilitaire n'exclut pas le vécu d'une expérience. L'analyse des données empiriques montre que l'expérience hôtelière comporte généralement des caractéristiques fortement liées à une orientation

extrinsèque, c'est-à-dire une fonction utilitaire. L'expérience au sein de l'hôtel se résume ainsi premièrement à satisfaire un besoin : celui de dormir. Compte tenu des prescriptions de Holbrook (1999) et à partir des résultats de l'étude qualitative, il apparaît que les caractéristiques de base qui fondent cette orientation extrinsèque dans un contexte hôtelier sont, quel que soit le classement de l'hôtel :

- Le rapport qualité-prix : les entretiens mettent en lumière qu'il s'agit d'une comparaison relativement objective du prix payé pour une chambre et des équipements et services proposés par l'hôtel. Ces derniers sont les services et infrastructures classiques dans le cadre d'une expérience hôtelière : le confort (lit, serviettes, produits d'hygiène, télévision et wifi) et la possibilité de prendre le petit déjeuner (prix, horaires, format du repas - buffet ou non). Cette évaluation du rapport qualité-prix intervient à la fin de l'expérience dans l'hôtel ;
- La propreté : les clients d'hôtels prennent en compte dans leur expérience le fait que leur chambre soit propre, pas trop vétuste, donnant presque l'impression d'être le premier dans les lieux. Il est fait notamment référence ici à la propreté des équipements de la chambre, par exemple la propreté des draps et des serviettes.

Les cas où l'expérience hôtelière prend une orientation intrinsèque ressortent de manière moins importante dans les entretiens et interviennent majoritairement dans un contexte personnel. Le client recherche le vécu d'une expérience particulière. L'analyse des entretiens fait ressortir les cas suivants : (1) le client séjourne dans un hôtel précis car il l'a déjà fréquenté et souhaite y séjourner à nouveau car l'expérience précédente a comblé ses attentes ; (2) le client souhaite fréquenter un établissement proposant une expérience hôtelière particulière (hôtel club, hôtel spa ou palace par exemple) ou offrant un cadre particulier (localisation particulière par exemple, telle qu'une île ou un parc d'attractions) ; (3) le client fréquente un hôtel pour son histoire ou sa renommée particulière, c'est le cas par exemple du Carlton à Cannes.

2.1.2. Orientation individuelle vs sociale

Pour rappel, l'orientation individuelle implique une consommation qui répond aux objectifs propres du client, et l'orientation sociale implique que le client valorise le service au travers

des effets qu'il produit sur son environnement social. Deux types de liens sociaux interviennent dans l'orientation sociale de l'expérience hôtelière : le contact avec le personnel et le contact avec les clients de l'hôtel. Le contact avec le personnel est valorisé dans l'expérience hôtelière. Les résultats de l'analyse de contenu thématique montrent l'importance de l'accueil et de la disponibilité de ce personnel, notamment à la réception. Dans le cadre de leur expérience, les clients valorisent le fait que ces employés soient sympathiques, avenants et professionnels. Ils doivent connaître la ville et les activités à faire aux alentours afin de pouvoir les renseigner. Ces employés sont perçus comme l'un des premiers contacts du client dans la découverte d'un lieu et ceci est très important au regard des entretiens menés. Ces interactions sont source de gratifications néanmoins, elles apparaissent comme normales dans une expérience hôtelière. Si elles sont absentes ou insatisfaisantes, l'expérience du client est influencée négativement, cela affecte sa satisfaction, voire sa probabilité de retour dans l'établissement. En ce qui concerne le contact avec les autres clients, l'analyse des entretiens fait ressortir que celui-ci n'est pas forcément valorisé dans l'expérience à l'hôtel, mais qu'il peut intervenir de manière négative dans la formation du jugement de valeur du client. Il existe cependant des situations spécifiques où ces relations sont privilégiées ou recherchées, c'est le cas des hôtels club par exemple.

L'orientation individuelle est aussi importante dans l'expérience en hôtel. Les résultats mettent en évidence que les clients recréent une intimité pendant leur séjour, afin de se sentir presque chez eux au sein de l'hôtel. Cette sphère privée est essentielle, les interactions avec le personnel n'y sont pas valorisées, et elles peuvent même être vécues comme une intrusion. Il apparaît finalement que les clients d'hôtels recherchent un équilibre entre les liens sociaux qu'ils établissent avec le personnel et la création d'une sphère privée. Certains clients ne recherchent pas du tout de contact, d'autres valorisent seulement les échanges d'informations sur la ville, les activités aux alentours et les retours d'expérience sur le voyage. Ce résultat renforce l'importance de l'aspect individuel du séjour à l'hôtel.

2.1.3. Orientation active vs réactive

Pour rappel, l'orientation active ou réactive fait référence à la manipulation ou non de l'offre. Tout comme les orientations individuelle et sociale, les orientations active et réactive sont des dimensions où il est nécessaire pour le client de trouver un équilibre. Dans une orientation active, les clients évoluent « seuls » dans l'offre de l'hôtel, ils vont à la rencontre du personnel

et des services, posent des questions, établissent le programme de leurs activités au sein de l'établissement ou à l'extérieur. Cette démarche permet aux clients de conserver leur intimité et leur indépendance. Dans les cas où ils ne recherchent pas d'interactions sociales, les clients apprécient de trouver les informations dont ils ont besoin, par exemple sur des supports papier mis à leur disposition.

Dans une orientation réactive, les clients se laissent conduire par le personnel de l'hôtel. Cela peut être un service voiturier, l'accompagnement jusqu'à la chambre, le port des bagages, le sur-classement, le service du petit déjeuner en chambre ou tout simplement la proposition de services et d'activités. Il apparaît dans les entretiens que l'orientation réactive est liée dans l'esprit des clients aux établissements proposant une certaine gamme de services (trois à cinq étoiles). D'après les données collectées, les clients attendent donc généralement un juste milieu entre ces deux dimensions : être dans une position réactive à l'arrivée dans l'établissement (se laisser guider par le personnel) et active pendant le séjour (organiser soi-même le déroulement du séjour). Cet équilibre peut varier en fonction de l'objet du voyage, certaines personnes préférant être plus réactives lorsqu'elles sont en vacances par exemple.

Le tableau 3.3 ci-dessous contient des exemples de verbatims illustrant chacune des dimensions décrites ci-dessus. Nous commentons ces résultats et proposons une échelle de mesure de la proposition de valeur dans la partie suivante.

Tableau 3.3 - Exemples de verbatims issus de l'analyse de contenu thématique

	Extraits de verbatims
Orientation extrinsèque	<p>« c'était juste pour dormir et se laver, pas pour y rester la journée »</p> <p>« c'était propre et finalement c'est tout ce que tu attends d'un hôtel »</p>
Orientation intrinsèque	<p>« il y avait une piscine, le spa, un super restaurant. On a vécu en vase clos pendant trois jours parce que c'était le délire quoi »</p> <p>« c'était à Disneyland et parce que l'hôtel est thématisé sur un thème spécial dans lequel je voulais aller »</p>
Orientation individuelle	<p>« la chambre d'hôtel ce n'est pas la maison mais c'est une partie réservée, même quand j'ai des collègues dans l'hôtel, la chambre reste une partie intime »</p> <p>« moi je ne suis jamais devenue pote avec un employé d'hôtel »</p> <p>« je ne recherche pas l'interaction avec le personnel ou les autres clients »</p>
Orientation sociale	<p>« ils étaient disponibles tout de suite, dès qu'on avait une requête »</p> <p>« c'était juste une voix dans un haut-parleur, ça j'ai horreur de ça, j'aime bien avoir un contact »</p> <p>« j'ai croisé des clients dans le hall, une famille, c'était un couple plutôt sympa »</p> <p>« un détail mais je suis sortie de l'hôtel dix minutes après être entrée, on m'appelait déjà par mon nom de famille, c'est toujours agréable »</p>
Orientation active	<p>« j'aime bien justement par exemple les prospectus qui sont à l'entrée, voilà ça j'aime bien parce que c'est moi qui ai les informations et si j'ai envie les avoir ben je lis »</p> <p>« en général, j'ai mon bouquin « un week end à... » et puis je fais tout mon programme »</p> <p>« de manière générale, j'essaie de me débrouiller seul si je connais un peu l'endroit où je me trouve, sinon je n'hésite pas à me renseigner à l'hôtel »</p>
Orientation réactive	<p>« j'ai pas apprécié qu'on m'apporte le petit déjeuner dans la chambre, j'ai pas apprécié qu'on vienne alors que j'étais en pyjama ou que j'étais à moitié en train de dormir »</p> <p>« directement, avec des cartes, ils m'ont proposé la carte de Lille, ils te donnent en fait, c'est comme un espèce de petit package, un carnet de route »</p> <p>« je n'ai pas tellement été confronté à cette situation, à chaque fois, je récupère ma clé à l'accueil et je me débrouille »</p>

2.2. Discussion des résultats de l'étude qualitative et proposition d'une échelle de proposition de valeur

La typologie de la valeur de consommation, au travers de la combinaison des trois continuums, permet de couvrir tous les aspects de l'expérience hôtelière. Les résultats pris dans leur globalité font apparaître que les caractéristiques les plus valorisées par les clients sont les orientations intrinsèque, sociale et individuelle. Les hôtels ont ainsi pour objet de fournir un lieu privé, confortable et propre pour dormir, où le personnel est compétent et disponible. Il apparaît que les clients d'hôtels ont une vision holistique du service prenant en compte le rapport qualité-prix, le confort des installations et le contact avec le personnel. Cette expérience est replacée par le consommateur dans le cadre plus global de l'expérience du déplacement. Ces résultats concordent avec la littérature sur l'hôtellerie (e.g. Gallarza et Gil Saura, 2006 ; Robinot, 2007 ; Wilkins et al., 2007). Néanmoins, au travers des entretiens et contrairement aux travaux de Robinot (2007), il apparaît que toutes les expériences hôtelières ne peuvent être qualifiées de produits à fort contenu expérientiel. En effet, cette caractéristique des expériences touristiques semble s'appliquer à l'hôtellerie seulement dans le cadre de séjours à forte orientation intrinsèque, où l'expérience dans l'hôtel est l'objectif de la consommation.

L'analyse des entretiens met en exergue que les hôtels proposent différentes valeurs de consommation : efficience, excellence, esthétique, statut social et estime. Ces résultats sont concordants avec ceux de Gallarza et Gil Saura (2006). Les valeurs d'efficience (la recherche d'un service utilitaire) et d'excellence (la recherche d'une qualité supérieure) ressortent principalement de l'analyse des entretiens avec les clients d'hôtels. À l'instar de Gallarza et Gil Saura (2006), les valeurs éthique et spiritualité n'apparaissent pas de manière affirmée dans les données. Elles ne représentent pas *a priori* la majorité des comportements des clients de services hôteliers. Cependant, l'échantillon est limité et ne prend en considération qu'une clientèle française. La littérature marketing met en évidence que les clients d'hôtels, et plus particulièrement les clients étrangers, sont sensibles aux considérations écologiques (Robinot, 2007 ; Robinot et Giannelloni, 2009). En ce qui concerne les considérations spirituelles, nous pensons ici plus particulièrement à l'hôtellerie religieuse, il n'y a, à notre connaissance, aucune étude dans la littérature. Néanmoins, d'un point de vue empirique, cette forme d'hébergement prend de l'essor en France, et le tourisme religieux attire 20 millions de touristes étrangers (OMT, 2007). Dans ce cadre, Atout France, l'agence de développement

touristique française, met en place depuis quelques années des actions marketing pour renforcer la position du pays en tant que destination de « *tourisme spirituel* ».

Tableau 3.4 - Échelle de mesure « proposition de valeur hôtelière »

« Quelle est la clientèle ciblée par votre hôtel ? » - réponse sur la base d'une échelle en 5 points :

Orientation extrinsèque	<i>valextr1</i> : Des clients fréquentant l'hôtel simplement pour avoir un endroit où dormir <i>valextr2</i> : Des clients privilégiant le côté pratique de l'hôtel (son emplacement par exemple) <i>valextr3</i> : Des clients privilégiant le rapport qualité-prix de l'hôtel <i>valextr4</i> : Des clients recherchant une qualité de service supérieure
Orientation intrinsèque	<i>valintr1</i> : Des clients recherchant l'évasion au travers de l'offre ou des équipements de l'hôtel <i>valintr2</i> : Des clients recherchant l'évasion au travers de l'environnement (cadre) dans lequel se trouve l'hôtel <i>valintr3</i> : Des clients recherchant le divertissement au travers des activités proposées par l'hôtel
Orientation sociale	<i>valsoc1</i> : Des clients recherchant un contexte social particulier (clients appartenant à une certaine tranche d'âge par exemple) <i>valsoc2</i> : Des clients recherchant un lieu de convivialité <i>valsoc3</i> : Des clients recherchant un même type d'activité touristique <i>valsoc4</i> : Des clients valorisant le comportement du personnel (bons conseils par exemple)
Orientation individuelle	<i>valind1</i> : Des clients ne recherchant pas les activités au sein de l'hôtel <i>valind2</i> : Des clients ne cherchant pas à nouer des liens sociaux avec les autres clients ou le personnel <i>valind3</i> : Des clients souhaitant pouvoir recréer une certaine intimité <i>valind4</i> : Des clients souhaitant trouver une certaine tranquillité
Orientation active	<i>valact1</i> : Des clients ne cherchant pas à être guidés au sein de l'hôtel <i>valact2</i> : Des clients appréciant de s'organiser par eux-mêmes <i>valact3</i> : Des clients demandant les informations sur l'hôtel ou la région dont ils ont besoin directement au personnel
Orientation réactive	<i>valreac1</i> : Des clients attendant d'être conseillés, guidés par le personnel durant le séjour (informations sur l'hôtel, proposition d'activité dans l'hôtel ou à l'extérieur) <i>valreac2</i> : Des clients recherchant une personnalisation du service <i>valreac3</i> : Des clients recherchant une gamme de services étendue leur permettant d'en faire le moins possible

L'étude qualitative permet de mettre en évidence les caractéristiques spécifiques de la valeur dans l'hôtellerie et de proposer une évaluation du positionnement des hôtels. Celle-ci et la

littérature antérieure permettent de proposer des items formant l'échelle de mesure de proposition de valeur hôtelière. Notre échelle est composée de six dimensions et de vingt et un items, et est décrite dans le tableau 3.4 ci-dessus. L'objectif ici est de proposer un éclairage sur les orientations stratégiques des organisations hôtelières, et notamment quant au niveau de qualité de service et à l'expérience de consommation proposée aux clients. Le positionnement plus ou moins important sur chacun des items permet alors de désigner un positionnement sur la matrice de la valeur de Holbrook (1999). Cette échelle de mesure est intégrée au questionnaire à destination des hôteliers, que nous abordons en section 2 de ce chapitre, pour permettre d'estimer le positionnement des établissements interrogés.

Conclusion

Finalement, les résultats de l'analyse de contenu thématique pris dans leur ensemble appuient la nécessité pour les hôteliers de gérer la proposition de valeur de leur établissement et montrent dans une certaine mesure la pertinence de l'utilisation de la typologie de Holbrook (1999). Cette recherche met en évidence l'importance des besoins de propreté et de confort des clients, quel que soit le type d'établissement, et ce afin de pouvoir recréer une intimité lors de la fréquentation d'un hôtel. Elle souligne aussi la valeur ajoutée apportée par le comportement du personnel en contact. Ainsi, il est nécessaire pour les hôteliers (1) de travailler sur ces dimensions afin d'assurer la valorisation de leurs prestations de services, et (2) de définir et gérer la valeur qu'ils proposent in fine afin de la communiquer aux clients potentiels. Cet état de fait est d'autant plus accentué que les verbatims mettent en lumière la concurrence sérieuse des gîtes et maisons d'hôtes dont le positionnement en termes de valeur est clairement établi autour de concept du type « familial », « authentique » ou encore « fait maison ».

Les résultats de cette recherche et la littérature (Filser, 2000 ; Filser et Plichon, 2004 ; Gallarza et Gil Saura, 2006) mettent en lumière la portée de l'utilisation de la typologie de la valeur de consommation comme outil de positionnement et d'analyse de l'offre des hôtels. À l'instar des travaux de Filser et Plichon (2004) sur la grande distribution, la typologie de la valeur appliquée à l'expérience hôtelière permet d'analyser le positionnement actuel d'un hôtel mais aussi son marché afin de faire émerger un positionnement novateur ou peu exploité. Nous proposons dans ce cadre une échelle de mesure fondée sur les six

caractéristiques extrêmes des trois dimensions de la valeur (extrinsèque, intrinsèque, individuelle, sociale, active et réactive) composée de vingt et un items au total. Nous précisons que le choix de cette dichotomie n'exclut pas les positionnements intermédiaires car le positionnement final résulte de la combinaison de l'ensemble des items retenus.

CONCLUSION DE LA SECTION 1

Afin d'établir les orientations stratégiques des établissements hôteliers, nous mobilisons le concept de valeur de consommation de Holbrook (1999) et la littérature marketing afférente. Notre objectif, dans ce cadre, est de proposer une échelle de mesure de ce concept permettant de retranscrire le positionnement d'un hôtel en termes de valeur. Pour créer cette échelle, nous adoptons une démarche dont les étapes sont relativement classiques au regard de la littérature en marketing (e.g. Jolibert et Jourdan, 2006). Nous passons en revue la littérature pour appréhender les fondements théoriques et les échelles préexistantes, nous procédons à une étude empirique qualitative dont l'analyse permet d'adapter les items existants ou d'en créer de nouveaux, et nous construisons notre échelle de mesure.

L'étude qualitative porte sur les propositions de valeur hôtelière et se fonde sur les travaux de Holbrook (1999), et Filser et Plichon (2004). En ce qui concerne le développement du guide d'entretien, nous choisissons d'interroger les clients, plutôt que les hôteliers, car ils constituent une source d'information pertinente au regard de la littérature (e.g. Pontier, 1988 ; Filser et Plichon, 2004 ; Marion, 2013) et au regard du terrain hôtelier considéré comme très homogène. Trente clients de service hôtelier ont été interrogés individuellement et en face à face. Les entretiens se sont déroulés entre juillet et septembre 2012 et leur durée moyenne est de 25 minutes. La consignation des réponses s'est faite grâce à des enregistrements audio. Après retranscription des entretiens, les données ont été traitées par analyse thématique de contenu à l'aide du logiciel Nvivo 9 pour identifier les différentes propositions de valeur hôtelière. Notre grille d'analyse théorique est composée des trois dimensions de la valeur de consommation de Holbrook (1999). En effet, ces dimensions permettent de conserver une approche globale de l'expérience et permettent de considérer tout type de relation entre une personne et un objet (Mencarelli, 2005).

Les résultats de l'analyse thématique de contenu permettent d'identifier (1) les principales caractéristiques des trois dimensions de la valeur, et (2) les différentes propositions de valeur sur le marché hôtelier. Ils mettent aussi en évidence que l'expérience hôtelière, fondée sur une appréciation globale et combinée des installations et services, n'a pas toujours un fort contenu expérientiel. À partir de ces résultats et de la littérature (Holbrook, 1999 ; Filser, 2000 ; Filser et Plichon, 2004 ; Gallarza et Gil Saura, 2006), il semble opportun de conclure que la valeur de consommation constitue un cadre approprié à l'analyse du positionnement des hôtels. Néanmoins, nous soulignons trois limites à cette étude qualitative : (1) nous n'avons interrogé qu'une clientèle française, et ne prenons donc pas en compte la vision des touristes étrangers qui peuvent avoir des considérations différentes ; (2) l'analyse privilégie implicitement la fréquentation individuelle des établissements hôteliers, d'autres contextes de fréquentation pourraient conduire à des résultats différents ; et (3) le nouveau classement applicable depuis 2010 ne constitue le référentiel unique que depuis juillet 2012. Au cours des entretiens, il n'a pas été fait de distinction entre les hôtels classés selon l'ancien régime et ceux classés selon le nouveau, notamment car les personnes interrogées ne font pas de différence.

L'échelle de mesure de proposition de valeur a pour objet de constituer le support de l'analyse multi-groupes de notre modèle. Nous présentons maintenant en section 2 les paramètres du modèle en détaillant la mesure des variables, les tests de qualité des mesures utilisées. Nous procédons aussi à la formation des groupes de proposition de valeur.

SECTION 2 - CHOIX DE L'ÉCHANTILLON ET MESURE DES VARIABLES

Cette section a pour objet de détailler l'étude quantitative permettant de tester notre modèle de recherche. Nous détaillons plus précisément la collecte des données, l'échantillon et la mesure des variables. Les données sont collectées par le biais d'un questionnaire. Celui-ci est développé en suivant les préconisations méthodologiques de la littérature (Dillman, 1978 ; Jolibert et Jourdan, 2006 ; Van der Stede et al., 2007 ; Evrard et al., 2009). Nous commençons par définir l'objectif de l'enquête, puis nous établissons la population de référence et l'échantillon. À ce stade, nous élaborons le questionnaire à partir de la littérature et de la connaissance du terrain et procédons à une série de pré-tests auprès de chercheurs et de

professionnels afin de vérifier sa pertinence. Une fois cette étape complétée, la collecte de données commence avec l'envoi du questionnaire à l'échantillon sélectionné. Les procédures de relance constituent à ce stade l'un des moyens de faire augmenter le taux de réponse. Dans notre cas, toutefois, nous avons procédé à deux collectes de données. La première a été un échec et n'a obtenu que très peu de réponses. La seconde a permis de collecter 64 réponses exploitables, qui constituent notre échantillon. Son effectif est faible et traduit la difficulté de recruter des répondants lorsque la population est composée de managers. Une majorité de répondants provient d'établissements « *trois étoiles* » et d'indépendants, et leurs caractéristiques sont très diverses. Concernant les pratiques incitatives, plus de la moitié des répondants mettent en œuvre un système d'incitation du personnel en contact avec la clientèle.

Nous décrivons ensuite les variables du modèle. La littérature (Libby et al., 2002 ; Jolibert et Jourdan, 2006 ; Evrard et al., 2009) met en lumière l'importance de cette phase de la recherche car elle constitue le passage d'un concept théorique à sa mesure opérationnelle par le biais d'une variable. Les choix effectués en termes de mesure des variables sont faits en considération de la littérature en contrôle de gestion et concernant le secteur hôtelier. Nous choisissons, pour la plupart des variables, des mesures existantes et déjà testées dans des modèles de recherche. Cela permet d'assurer une plus grande fiabilité et une plus grande robustesse de ces mesures. Deux des variables sont mesurées à l'aide d'échelle de mesure : l'assignation des droits décisionnels et la proposition de valeur. L'utilisation de ces échelles rend nécessaire le test de leurs qualités psychométriques, d'autant plus qu'elles ont un caractère largement exploratoire. Nous procédons à une analyse factorielle exploratoire, par le biais d'une analyse en composantes principales. Les résultats montrent que nos échelles constituent des mesures acceptables voire de bonnes mesures. Les échelles d'assignation des droits décisionnels cadres et non-cadres sont des mesures unidimensionnelles, conformément aux autres échelles de ce type dans la littérature (e.g. Nagar, 2002 ; Moers, 2006). L'analyse de l'échelle de proposition de valeur donne lieu après épuration à un construit structuré en quatre dimensions. Ces dimensions de la proposition de valeur sont les suivantes : évasion, utilitaire, interactions sociales, et réactives. Cette échelle permet de déterminer l'appartenance des observations de notre échantillon à un certain type de proposition de valeur, et de tester notre modèle sur la base d'une analyse multi-groupes. Nous procédons à une classification ascendante hiérarchique, qui permet de mettre en lumière trois groupes au sein de nos hôtels

répondants : (1) les établissements du type « familial », (2) les établissements du type « à services ajoutés », et (3) les établissements standing et utilitaire.

Nous expliquons tout d'abord le déroulement de notre étude quantitative avec le choix de l'échantillon, la conception du questionnaire et les difficultés rencontrées dans ce cadre. Cela amène à décrire notre échantillon d'hôtels. Nous développons ensuite la mesure des variables de notre modèle. Utilisant des échelles de mesure, nous étudions leurs qualités psychométriques au travers d'une analyse factorielle exploratoire. Dans ce cadre, l'échelle de proposition de valeur constitue le support de notre analyse multi-groupes, et nous identifions ces groupes au moyen d'une classification ascendante hiérarchique.

1. Élaboration du questionnaire, collecte des données et description de l'échantillon

Notre questionnaire a été élaboré à partir de la littérature passée en revue dans les chapitres précédents. Nous avons suivi les préconisations méthodologiques formulées par la littérature afin d'éviter ou d'atténuer les biais inhérents à ce mode de collecte de données (e.g. Dillman, 1978 ; Jolibert et Jourdan, 2006 ; Van der Stede et al., 2007 ; Evrard et al., 2009). Nous passons ainsi en revue, dans cette sous-section, le processus d'élaboration. Dans ce cadre, en théorie, la mise en œuvre d'une enquête par questionnaire implique les étapes suivantes : la définition de l'objectif du questionnaire, la définition de la population et la sélection de l'échantillon, l'élaboration du questionnaire à partir de la littérature et de la connaissance du terrain, les pré-tests du document pour s'assurer de sa pertinence et de sa cohérence, et l'application du protocole de collecte (Van der Stede et al., 2007).

Cependant, dans notre cas, un certain nombre d'itérations entre les différentes étapes ont eu lieu, notamment en raison de la difficulté d'accéder à notre terrain. Nous avons procédé à deux collectes successives, la première constituant un échec. La seconde a permis de constituer un échantillon de 64 établissements, ce qui est relativement faible, mais suffisant pour certains traitements statistiques. La faiblesse des réponses est selon nous liée à deux phénomènes : (1) le secteur hôtelier français a subi d'importants changements ces trois dernières années, menant à de nombreux rachats d'établissements et fermetures définitives ou

pour rénovation, (2) les données demandées dans le questionnaire constituent des informations sensibles pour les dirigeants d'hôtels. La majorité des questionnaires reçus ne sont pas complets. Pour traiter les réponses incomplètes, nous avons soit procédé par inférence logique, soit nous avons récupéré l'information au moyen d'une autre source. Aucune information aberrante n'a été détectée lors de la saisie des données.

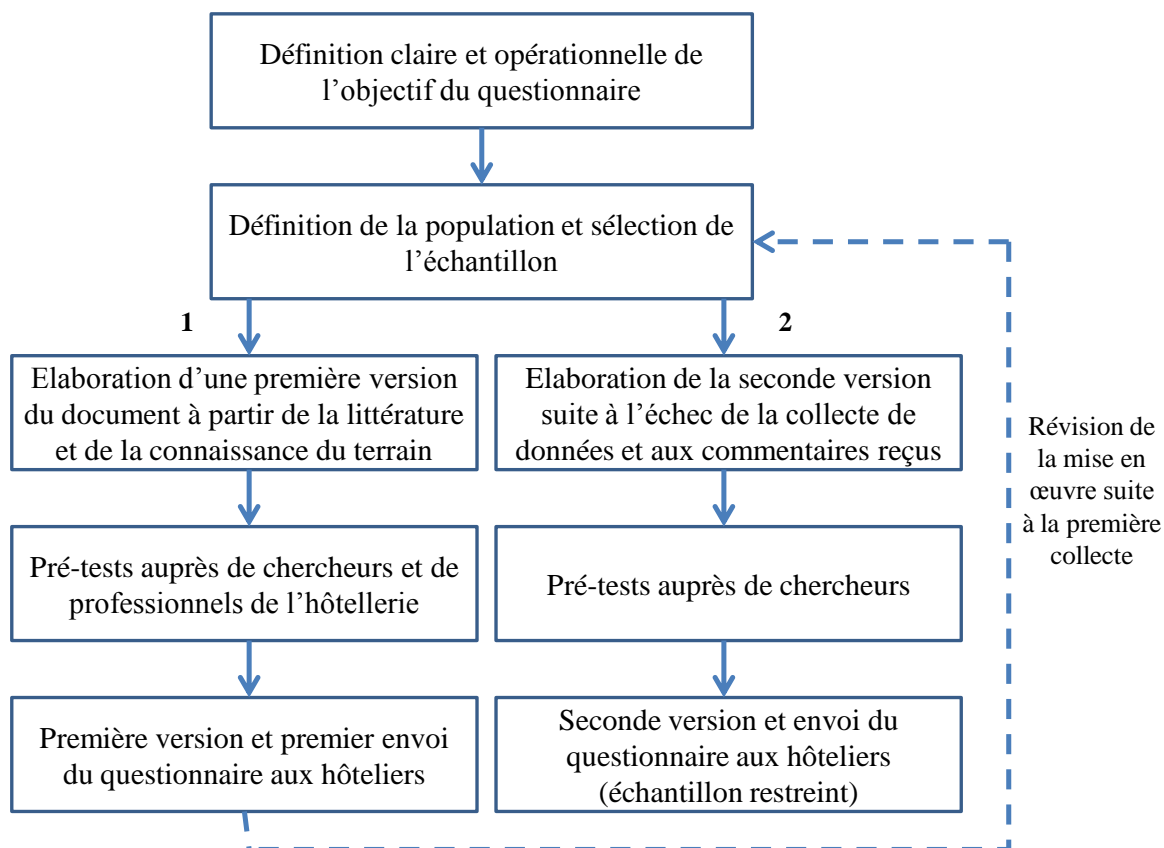
L'échantillon d'hôtels est composé en majorité d'établissements trois étoiles, indépendants, et se situant sur le littoral. Il est aussi très hétérogène, que ce soit selon le critère du nombre de chambres, du nombre de salariés ou du montant de chiffre d'affaires. Concernant les pratiques incitatives, plus de la moitié de l'échantillon dispose d'un système d'incitation dont une majorité concerne les cadres aussi bien que les non-cadres.

Nous présentons dans un premier temps l'élaboration du questionnaire et les difficultés qui ont été rencontrées. Dans un second temps, nous décrivons la collecte de données finale et l'échantillon d'hôtels constitué.

1.1. Élaboration du questionnaire et recueil des données : une itération liée aux difficultés du terrain d'étude

Le questionnaire final, disponible en Annexe B, a été élaboré à partir de la littérature antérieure et la figure 3.3, ci-dessous, synthétise le déroulement réel de la mise en œuvre de l'enquête par questionnaire. Dans la première étape, nous établissons les objectifs de notre questionnaire. Il s'agit de récupérer l'ensemble des données qui permettent de décrire les composantes du design organisationnel, la performance financière, la proposition de valeur ainsi que l'ensemble des variables de contrôle. Le questionnaire est donc destiné aux managers de direction des établissements hôteliers car ce sont a priori les mieux placés pour avoir une vision d'ensemble de ces éléments, aussi bien stratégiques que comptables et financiers. La littérature (e.g. Van der Stede et al., 2007) recommande d'avoir différents répondants pour une même organisation afin d'assurer la cohérence et la fiabilité des informations collectées. Cependant, cela s'avère très difficile dans notre cas et ceci pour deux raisons : (1) les structures interrogées sont très hétérogènes et il n'est pas toujours possible d'avoir deux répondants compétents (par exemple dans le cadre d'un hôtel familial où chacun a un rôle bien défini), et (2) les managers sont une population très difficile à contacter et à motiver pour participer à un questionnaire.

Figure 3.3 - Déroulement de la mise en œuvre du questionnaire



Ceci conduit à l'étape suivante de définition de la population et de sélection de l'échantillon. Notre population de base se compose de l'ensemble des établissements hôteliers classés de la région PACA. En effet, suite à la mise en place d'un nouveau classement, une partie des hôtels n'est plus détentrice d'étoiles. Ce classement intervenant dans nos variables de contrôle, nous décidons d'exclure les hôtels non classés. Ainsi sur les 2 000 établissements de la région, seuls 1 500 au moment de la première collecte en 2013 bénéficient d'un classement étoilé et constituent donc notre population.

La troisième étape concerne la rédaction du questionnaire. Conformément aux préconisations de la littérature (Van der Stede et al., 2007 ; Evrard et al., 2009), nous avons tenté de ne pas surcharger le document car le temps de complétion est un élément critique, d'autant plus lorsque les répondants sont des managers. Le questionnaire est composé de trois parties distinctes mais reflétant une évolution croissante dans la sensibilité des données demandées. L'objectif est de mettre le répondant en confiance et de favoriser le fait qu'il réponde

effectivement aux questions. La première partie du questionnaire concerne l'identification et les particularités des hôtels répondants, la deuxième concerne la performance du personnel en contact avec la clientèle, celle de l'hôtel et la structure du système d'incitation, enfin la troisième l'identification du répondant. Dans ce cadre, les questions ont été formulées en gardant un double objectif en tête : (1) assurer une compréhension rapide de la question par l'emploi d'un vocabulaire simple et adapté au secteur d'activité, et (2) faire en sorte que l'ergonomie de la question permette de répondre en un minimum de temps et d'efforts. Une différenciation au niveau du personnel en contact avec la clientèle est introduite dans le questionnaire : la dichotomie entre personnel en contact cadre et personnel en contact non cadre. En effet, bien qu'a priori le personnel en contact avec la clientèle soit généralement un personnel sans grandes responsabilités managériales, il s'avère, notamment dans les grands établissements, qu'un certain nombre de ces employés peuvent avoir des postes à responsabilité impliquant un statut de cadre. Il est ainsi nécessaire de différencier les deux profils pour assurer la cohérence des réponses, mais aussi car cela influence l'assignation des droits décisionnels.

Pour s'assurer de la pertinence de notre démarche et conformément aux préconisations de la littérature, nous nous sommes conformés à l'étape de pré-tests du questionnaire. Le document a fait l'objet de pré-tests d'une part auprès de chercheurs en contrôle de gestion, en marketing, et en gestion hôtelière, et d'autre part auprès de professionnels du tourisme et de l'hôtellerie. Ce premier processus a entraîné un certain nombre de révisions du questionnaire permettant d'aboutir à une première version. Ces révisions concernent notamment l'énoncé de certaines questions, encore trop complexe, et l'allègement du format de présentation. Les pré-tests ont réellement poussé à proposer un questionnaire le plus simple possible et remplissable le plus rapidement possible par le bon interlocuteur qui apparaît être différent d'une organisation à une autre.

Finalement, nous avons procédé à une première diffusion du questionnaire aux mois de mars et avril 2013 (période où une grande partie des établissements sont ouverts). Les choix de mise en œuvre de la collecte de donnée se sont faits conformément aux informations obtenues dans le cadre des entretiens informels avec le syndicat des hôteliers et des pré-tests avec les académiques et les professionnels :

- Nous avons fait le choix d'un envoi à l'ensemble de la population d'étude envisagée c'est-à-dire la totalité des établissements classés de la région PACA, bien qu'un doute pèse sur la catégorie une étoile en termes de pratiques incitatives ;
- L'administration du questionnaire s'est faite en ligne par le biais de LimeSurvey. Bien que le mode d'administration le plus adéquat soit le face à face, la prise de rendez-vous avec les hôteliers, et plus particulièrement avec le personnel de direction, s'avère très difficile ;
- La diffusion du questionnaire a été soutenue par deux syndicats des hôteliers de la région et un office de tourisme départemental qui ont accordé le droit d'utiliser leur image et ont diffusé une fois le questionnaire afin d'introduire la recherche universitaire auprès des hôteliers ;
- Sur les 1 500 établissements de notre population, nous avons obtenu 1 267 adresses mail de cadres supérieurs et de dirigeants d'établissements susceptibles de répondre à notre enquête. Ces personnes ont reçu un mail contenant une introduction, une explication synthétique de l'étude universitaire et un lien vers le questionnaire en ligne dont la première page reprend les logos des organisations d'appartenance, et un texte court réassurant notamment la confidentialité des données collectées ;
- Cette collecte a duré environ deux mois durant lesquels nous avons procédé à deux relances ayant eu lieu à deux semaines d'intervalle.

Au final, cette diffusion a été un échec car nous avons collecté 130 réponses seulement, dont 25 pouvant être considérées comme complètes. Néanmoins, cet échec a été l'occasion d'un pré-test supplémentaire et a permis de rendre plus cohérente notre approche du terrain d'étude. En effet, beaucoup d'hôteliers nous ont contactés par retour de mail pour expliquer pourquoi (1) ils ne pouvaient répondre au questionnaire, ou (2) ils ne se sentaient pas concernés par le sujet. Nous avons pu tirer un certain nombre d'enseignements liés :

- À la complexité de la population hôtelière et aux différences qui existent entre les petits et les grands établissements (le facteur discriminant étant le nombre de chambres pour les hôteliers) ;
- Au fait que les établissements en dessous de deux voire de trois étoiles n'utilisent que très peu les systèmes d'incitation du personnel ;
- Au manque de pertinence de l'envoi du questionnaire en ligne car c'est un format qui ne semble pas réellement être apprécié par les hôteliers ;
- Au nombre très important de questionnaires en tout genre et provenant de tout type d'organisme que reçoivent tous les hôteliers, ce qui rendait difficile le positionnement du nôtre ;
- Et au manque de cohésion de la profession autour des acteurs professionnels tels que les syndicats d'hôteliers.

Ainsi, comme le montre la figure 3, nous avons procédé à une remise en cause de notre démarche et avons adopté un nouveau protocole de collecte. Nous sommes ainsi revenus sur la deuxième étape, c'est-à-dire la définition de la population. Conformément aux conclusions de la première collecte, nous avons réduit notre population aux hôtels classés de trois à cinq étoiles. Nous avons ensuite établi le questionnaire final, toujours en trois parties et faisant apparaître clairement les logos des organismes d'appartenance. Il contient 25 questions au total, majoritairement des questions fermées. Celles-ci ne correspondent pas forcément aux différentes variables du modèle dans un souci de cohérence et de rapidité d'exécution pour le répondant. En ce qui concerne les échelles de mesure utilisées, elles sont toutes mesurées sur cinq échelons, et l'ordre de présentation des items ne correspond pas à celui établi par dimension. Les changements initiés par rapport à la première version diffusée du questionnaire consistent majoritairement en des éléments de forme et en une simplification du vocabulaire. La dernière version du questionnaire a fait l'objet d'un pré-test cette fois-ci seulement auprès de chercheurs, et a été envoyée aux hôteliers. Nous décrivons ce second recueil de données et l'échantillon final dans la sous-partie suivante.

1.2. Recueil des données définitives et description de l'échantillon

Les événements du premier recueil de données ont eu une forte incidence sur la constitution de l'échantillon et le mode de collecte des données. Ainsi, comme mentionné plus haut, nous avons réduit la population aux hôtels trois à cinq étoiles. Pour constituer notre échantillon et au vu des difficultés à intéresser les hôteliers, submergés de questionnaires, nous avons appelé chaque établissement avant l'envoi afin de présenter notre recherche et de déterminer :

- D'une part, le répondant le plus compétent au regard des informations recherchées : en effet, la première diffusion a fait apparaître que la hiérarchie des hôtels, et plus particulièrement les responsabilités accordées aux différents managers de direction, est hétérogène. Appeler l'établissement au préalable a ainsi permis de cibler la personne la plus adéquate et de lui faire parvenir le questionnaire en nom propre, en l'ayant prévenue au préalable ;
- d'autre part, le mode d'administration du questionnaire : nous laissons le choix au répondant d'une administration en face à face (aucun des établissements contactés n'a opté pour cette option), par questionnaire au format numérique (un document au format PDF remplissable et enregistrable), ou par questionnaire au format papier, envoyé avec une enveloppe retour affranchie.

La nouvelle population est constituée de 927 établissements répartis en 639 hôtels trois étoiles, 210 hôtels quatre étoiles, et 78 hôtels cinq étoiles. Nous précisons que cette population ne correspond pas exactement à celle de la première collecte, car un certain nombre d'établissements ont soit été classés entre 2013 et 2014, soit changé de catégorie étoilée. Nous avons donc actualisé nos données grâce aux informations d'Atout France qui donne accès à la liste de tous les hôtels classés en France. La collecte s'est étendue sur le premier semestre 2014 et s'est faite par étape. En effet, le caractère saisonnier très fort et disparate en région PACA (avec une saison d'hiver pour les stations de ski, une saison estivale pour les stations balnéaires, et une activité à l'année dans les grandes villes) nous a poussés à procéder par vagues successives, en fonction des fermetures annuelles des établissements. Contrairement à la première collecte, nous avons donc fait le choix d'une période plus longue afin de maximiser le nombre de réponses que nous pourrions recevoir. Nous avons ainsi pu contacter par téléphone 710 établissements. Une grande partie des hôtels que nous n'avons pas réussi à

joindre directement étaient généralement : fermés pour travaux d'au moins un an, en période de fermeture annuelle, ou fermés de manière définitive depuis peu⁷. Sur les 710 hôtels joints, 115 ont refusé de participer à l'étude pour différentes raisons : (1) la sensibilité des données demandées, (2) le manque de temps, (3) la reprise de l'établissement et donc l'impossibilité d'obtenir les données demandées, (4) l'absence de salariés. 595 hôteliers ont donc accepté de recevoir le questionnaire, 522 au format numérique, et 73 ont préféré le recevoir au format papier. Nous avons procédé là encore à deux relances suite à l'envoi du questionnaire (Dillman, 1978). Finalement, nous avons reçu 53 réponses au format numérique et 14 réponses par retour de courrier postal. Nous avons écarté 3 questionnaires pour lesquels il manquait trop d'informations.

Notre échantillon final se compose de 64 établissements hôteliers, ce qui constitue un taux de réponse de 10,76 %. Ce taux est ainsi faible, malgré les moyens mis en œuvre. Comme le soulignent Van der Stede et al. (2007), *« bien que le déclin dans les taux de réponse des recherches en contrôle de gestion, comme dans les autres domaines de la recherche organisationnelle, soit un inconvénient pour les chercheurs, il apparaît inévitable du fait de l'environnement économique et social changeant »* (2007, p.466). Ainsi, le secteur hôtelier français a subi d'importants changements ces trois dernières années, et les rachats et reventes d'établissements ont beaucoup augmenté, ainsi que les fermetures d'établissements, que celles-ci soient définitives ou de longue durée pour raisons de travaux de rénovation. Ces faits, combinés à la sensibilité de notre sujet d'étude pour les dirigeants d'hôtels, ont amené à un terrain plutôt défavorable, bien qu'intéressé par notre enquête. En effet, un nombre élevé d'hôteliers ont souligné pendant les conversations téléphoniques les difficultés de gestion et de rétention du personnel, notamment celui en contact avec la clientèle.

La saisie des réponses s'est faite au fur et à mesure de la réception des questionnaires sur un tableur Excel. Nous avons contrôlé la cohérence et le niveau d'exhaustivité des réponses. La majorité des questionnaires reçus ne sont pas totalement complets. Pour traiter les réponses non complètes, nous avons soit procédé par inférence logique (la case « récompense non financière » n'est pas cochée, mais dans le détail de ces récompenses, une case au moins l'est), soit nous avons récupéré l'information au moyen d'une autre source. C'est le cas par exemple du chiffre d'affaires, qui semble être une donnée sensible pour les hôteliers, et que

⁷ Ces informations ont été obtenues grâce au répondant des hôtels, à leur site internet, ou encore car une personne assurait toujours le standard.

nous avons pu reconstituer grâce aux informations publiquement disponibles sur les états financiers et dans la base de données Diane. Les données manquantes qui n'ont pu être déduites par ces moyens ont été laissées manquantes dans le tableur de saisie. Nous avons pris le parti de conserver le maximum de questionnaire au vu du nombre de réponses très faible, mais avons pris soin de nous assurer que ces derniers contiennent au moins les informations nécessaires au test du modèle principal. Aucune information aberrante n'a été détectée lors de la saisie des données.

Les tableaux 3.5 et 3.6 ci-dessous fournissent un aperçu de la structure de notre échantillon d'hôtel. La majorité des répondants sont des établissements trois étoiles, indépendants, et se situant sur le littoral.

Tableau 3.5 - Structure de l'échantillon (1/2), (n = 64)

	N	Pourcentage
CLASSEMENT		
3 étoiles	46	71,90%
4 étoiles	13	20,30%
5 étoiles	5	7,80%
FORME		
Indépendant	34	53,10%
Indépendant en chaîne volontaire	17	26,60%
Filiale de chaîne hôtelière	8	12,50%
Franchise de chaîne hôtelière	5	7,80%
LOCALISATION		
Littoral	37	57,80%
Montagne	5	7,80%
Rural	13	20,30%
Urbain	9	14,10%
PRESENCE D'UN SYSTÈME D'INCITATION		
Cadres et Non-cadres	26	40,63%
Seulement Cadres	2	3,13%
Seulement Non-cadres	7	10,94%
Aucun	29	45,30%

Tableau 3.6 - Structure de l'échantillon (2/2), n = 64

	N		Moyenne	Médiane	Ecart-type	Minimum	Maximum
	Valide	Manquante					
NOMBRE DE CHAMBRES	64	0	60,25	34,50	68,851	7	343
NOMBRE DE SALARIES	61	3	27,67	9,00	63,724	1	391
CHIFFRE D'AFFAIRES	57	7	3 372 137,98	743 966,00	9 348 384,318	127 891	49 502 290

Le tableau 3.6 montre tout particulièrement les disparités qui existent dans notre échantillon. Que ce soit sur le critère du nombre de chambres, du nombre de salariés ou du montant de chiffre d'affaires, les établissements répondants peuvent être considérés comme allant de très petits à grands. Concernant les pratiques incitatives, plus de la moitié de l'échantillon dispose d'un système d'incitation dont une majorité porte sur les cadres aussi bien que sur les non-cadres. Le tableau 3.7 ci-dessous fournit les caractéristiques descriptives des répondants au questionnaire. Ce sont majoritairement les dirigeants d'établissement qui ont répondu. La catégorie « Autres » correspond aux managers commerciaux et aux cadres intermédiaires qui ont été dans certaines situations les personnes les mieux informées dans l'organisation et donc toutes désignées pour répondre au questionnaire.

Tableau 3.7 - Description des répondants

	N	Pourcentage
POSTE OCCUPE		
Directeur de l'hôtel	41	64,10%
Directeur Contrôle de gestion	3	4,70%
Directeur Comptable/Financier	2	3,10%
Directeur RH	2	3,10%
Autre	16	25,00%
SEXE		
Homme	35	54,70%
Femme	29	45,30%
AGE		
18-25 ans	3	4,70%
26-35 ans	15	23,40%
36-45 ans	16	25,00%
46-55 ans	15	23,40%
56-65 ans	13	20,30%
66 ans et plus	2	3,10%

Conclusion

Notre questionnaire, reposant sur la littérature antérieure, est élaboré suivant les préconisations de la littérature méthodologique (e.g. Dillman, 1978 ; Jolibert et Jourdan, 2006 ; Van der Stede et al., 2007 ; Evrard et al., 2009). Toutefois, un certain nombre d'itérations entre les étapes de construction et d'envoi du questionnaire ont eu lieu. Cela est notamment dû à la difficulté d'accéder à notre terrain. Conformément aux préconisations méthodologiques, nous avons tout d'abord défini l'objet du questionnaire afin d'éviter l'utilisation de questions superflues ou non pertinentes mais aussi d'avoir une première idée de la population qu'il convient d'interroger. Nous avons ensuite construit un questionnaire qui a fait l'objet de pré-tests auprès d'académiques et de professionnels de l'hôtellerie. Une première collecte a eu lieu en 2013, celle-ci a été un échec. Néanmoins, cela a permis de revoir la population et de la restreindre, le questionnaire et notamment sa forme, et le mode de collecte des données, laissé cette fois-ci au choix du répondant.

Au total, et tout format confondu, 595 questionnaires ont été envoyés et nous avons reçu 64 réponses exploitables, qui constituent notre échantillon. La description de ce dernier montre une majorité d'établissements trois étoiles et d'indépendants, ayant des caractéristiques très diverses et des tailles variées. Plus de la moitié des répondants ont mis en œuvre un système d'incitation du personnel en contact avec la clientèle.

Dans la sous-section suivante, nous présentons le contenu du questionnaire au travers des mesures des différentes variables du modèle. Nous analysons ensuite les qualités de nos deux échelles de mesure, l'échelle d'assignation des droits décisionnels incluse dans le modèle, et l'échelle de proposition de valeur permettant d'établir une analyse multi-groupes des données collectées dans le cadre du questionnaire. Enfin, suite à cette analyse, nous définissons les différents sous groupes de proposition de valeur grâce à une classification ascendante hiérarchique.

2. Mesure des variables, qualité des échelles et fondement de l'analyse multi-groupes

Dans cette sous-partie, nous présentons les mesures des variables du modèle. La littérature (e.g. Libby et al., 2002 ; Jolibert et Jourdan, 2006 ; Evrard et al., 2009) met ici en lumière l'importance du passage d'un concept à sa mesure par le biais d'indicateurs. Evrard et al. (2009) précisent que « *la mesure établit donc une correspondance entre un niveau théorique (définition conceptuelle du phénomène étudié) et un niveau empirique (définition des indicateurs représentant ce phénomène et sur lesquels portent les opérations concrètes de mesure)* » (2009, p. 293). Nous détaillons ainsi les choix effectués en termes de mesure des variables. Dans le cadre de notre démarche hypothético-déductive, la littérature en contrôle de gestion constitue un support important et nous choisissons, pour la plupart des variables, de nous appuyer sur des mesures existantes, déjà testées dans d'autres modèles de recherche. Cela permet d'assurer une plus grande fiabilité et une plus grande robustesse de ces mesures. La littérature portant sur le secteur hôtelier est aussi mobilisée, car elle permet d'effectuer des arbitrages concernant certaines variables, comme la mesure de la taille d'une organisation.

Le test de notre modèle implique l'utilisation de deux échelles de mesure nouvelles : l'échelle d'assignation des droits décisionnels et l'échelle de proposition de valeur, dont nous avons détaillé la construction en section 1. L'utilisation de ces échelles rend nécessaire le test de leurs qualités psychométriques. De plus, bien que celles-ci soient fondées sur la littérature, nous ne reprenons que très peu d'items déjà testés, elles ont ainsi un caractère exploratoire. Afin de vérifier le nombre de dimensions de ces deux instruments de mesure, nous procédons à une analyse factorielle exploratoire, par le biais d'une analyse en composante principale (ACP). Il s'avère que nos échelles constituent de bonnes mesures. L'échelle d'assignation des droits décisionnels cadres est composée d'une seule dimension formée de cinq items, comme envisagé lors du développement de cette mesure. En ce qui concerne l'échelle d'assignation des droits décisionnels non cadres, celle-ci se voit épurer d'un item après les traitements liés à l'ACP, et est finalement constituée d'une dimension comprenant quatre items. Concernant l'échelle de proposition de valeur, elle donne lieu, après épuration dans le cadre de l'ACP, à une échelle structurée en quatre dimensions regroupant onze items sur les vingt et un proposés initialement. Ces dimensions de la proposition de valeur sont les suivantes : évasion, utilitaire, interactions sociales, et réactives.

Cette échelle de proposition de valeur a pour objet de classer les établissements de notre échantillon à partir de leur stratégie de proposition de valeur. L'objet de cette démarche est de tester notre modèle sur la base d'une analyse multi-groupes. Afin de constituer ces groupes, nous procédons à une classification ascendante hiérarchique (CAH) sur la base des scores factoriels issus de l'ACP. Cette analyse met en lumière un découpage de l'échantillon en trois groupes : (1) les établissements du type « familial », (2) les établissements du type « à services ajoutés », et (3) les établissements utilitaires de standing.

Nous passons en revue tout d'abord le choix des variables opérationnalisant les concepts de notre modèle de recherche. Nous présentons ensuite les analyses factorielles exploratoires effectuées sur les échelles de mesure impliquées dans le test du modèle, et nous commentons les résultats. Enfin, nous constituons et décrivons les groupes de proposition de valeur établis à partir d'une CAH.

2.1. Mesures des variables du modèle conceptuel

Dans cette sous-partie, nous détaillons et justifions l'opérationnalisation des concepts du modèle de recherche. Les variables mobilisées sont issues de la littérature. Nous commençons ainsi par expliquer la mesure des concepts du modèle de recherche, à savoir les variables liées au design organisationnel (l'assignation des droits décisionnels, la structure du système d'incitation et le poids des mesures non financières dans le système d'incitation), et à la performance (financière et non financière. Nous nous intéressons ensuite à la mesure des variables de contrôle, c'est-à-dire la taille, la performance financière passée, le poids accordé aux mesures non financières de performance dans le système de mesure de la performance, le nombre d'étoiles, la forme organisationnelle, la localisation et le taux d'occupation.

2.1.1. Mesures des variables principales du modèle

Nous passons en revue la mesure des variables du modèle. Ainsi, le premier concept que nous abordons ici est l'**assignation des droits décisionnels**. Cette variable est la seule mesure dans le cadre du modèle opérationnalisée au moyen d'une échelle de mesure. La littérature en contrôle de gestion permet de documenter la construction de cette échelle. Cependant, peu d'études ont réellement mesuré l'étendue de la délégation de pouvoir accordée aux managers

et aux employés car ces éléments sont souvent pris en considération de manière indirecte, et ne sont donc pas intégrés dans les modèles. Nous nous fondons sur les travaux qui ont mesuré de manière effective l'assignation de droits décisionnels et ces derniers sont synthétisés dans le tableau 3.8 ci-dessous.

Tableau 3.8 - Synthèse des travaux sur l'assignation des droits de décision

Auteur	Nom de la variable	Niveau étudié	Type d'échelle	Nombre de dimensions et items
Nagar (2002)	Délégation	Managers d'agences bancaires	Likert, 7 échelons	1 dimension, 4 items : - Engager des employés - Promouvoir des employés - Modifier les heures d'ouverture de l'agence - Changer les processus de vente de nouveaux produits d'investissement
Abernethy et al. (2004)	Niveau de décentralisation	Managers de division	Likert, 7 échelons	1 dimension, 5 items : - Décisions stratégiques - Décisions d'investissement - Décisions marketing - Décisions concernant les processus internes - Décisions liées aux ressources humaines
Moers (2006)	Délégation	Managers de BU	Likert, 5 échelons	1 dimension, 5 items : - Développement de nouveaux produits - Embaucher et renvoyer le personnel - Choix de gros investissements - Allocations budgétaires - Décisions sur la tarification
Bouwens et van Lent (2007)	Autorité des managers de BU	Managers de BU	Likert, 7 échelons	1 dimension, 4 items : - Décisions stratégiques - Décisions d'investissement - Décisions marketing - Décisions liées aux ressources humaines
Abernethy et al. (2010)	Choix de délégation	Managers de centre de profit	Likert, 7 échelons	1 dimension, 4 items : - Décisions stratégiques - Décisions marketing - Décisions concernant les processus internes - Décisions liées aux ressources humaines

Aucune de ces échelles ne concerne un personnel en bas de la hiérarchie. Au contraire, elles s'adressent aux managers de division ou d'unité de production opérationnelle. Seul Nagar (2002) s'intéresse à un niveau intermédiaire avec l'étude des directeurs d'agence bancaire. D'autre part, il apparaît un point commun à l'ensemble de ces recherches : les répondants indiquant l'étendue de l'assignation de droits décisionnels sont les personnes concernées par cette délégation. Ils répondent à la question type : « indiquez dans quelle mesure vous possédez de l'autorité sur les éléments suivants », certains auteurs (e.g. Abernethy et al., 2010) ajoutant une dimension de comparaison avec l'échelon hiérarchique supérieur. Contrairement à ces études qui interrogent les personnes concernées par l'assignation de droits décisionnels, nous prenons le parti d'interroger les organes de direction qui soit constituent les personnes ayant effectivement attribué ces droits de décision, soit sont capables d'établir l'étendue de ces droits de décision car elles ont un rôle de contrôle (le contrôle de gestion par exemple), ou de gestion (les ressources humaines par exemple).

Nous adaptons une démarche identique à celle de ces travaux de recherche. À partir des items proposés dans ce cadre, mais aussi de la littérature en marketing des services et en hôtellerie (e.g. Eiglier et Langeard, 1987 ; Eiglier, 2004 ; Wilkins et al., 2007), des entretiens informels avec le syndicat des hôteliers niçois, et de l'étude qualitative auprès des clients d'hôtel, nous proposons une échelle d'assignation des droits décisionnels adaptée au personnel hôtelier en contact avec la clientèle. Nous proposons une série de cinq items liés à l'emploi de ce type de personnel et aux responsabilités qu'il pourrait détenir, concernant d'une part la gestion de la relation client et d'autre part la gestion opérationnelle liée au poste de travail. Selon nous, et conformément à la littérature antérieure, ces items ne constituent qu'une seule dimension globale opérationnalisant l'assignation de droits décisionnels à un personnel. Le tableau 3.9 ci-dessous présente l'énoncé de chacun de ces items. Nous mesurons cette variable sur deux catégories de personnel en contact avec la clientèle : les cadres et les non-cadres. En effet, bien que ces salariés soient en contact avec la clientèle et aient ainsi le même profil de poste, nous nous attendons à ce que les cadres aient plus de droits décisionnels et ainsi plus de responsabilités en termes de gestion de la relation client et de gestion opérationnelle. Ces items sont mesurés par une échelle de Likert en cinq échelons.

Tableau 3.9 - Échelle de mesure de l'assignation de droits décisionnels au personnel hôtelier en contact avec la clientèle

Code Cadre	Code Non cadre	Énoncé de l'item
PVR_C1	PVR_NC1	Gestion des plaintes et réclamations clients (traitement et suivi, pas simplement le recueil)
PVR_C2	PVR_NC2	Encadrement d'autres employés
PVR_C3	PVR_NC3	Prise de décision concernant le sur-classement d'un client
PVR_C4	PVR_NC4	Prise de décision concernant les pratiques courantes liées au poste de travail
PVR_C5	PVR_NC5	Prise de décision d'attribution de dédommagement aux clients insatisfaits ou mécontents

Le deuxième concept opérationnalisé est **l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle**. La littérature en contrôle de gestion, et plus particulièrement en théorie de l'agence (e.g. Ittner et Larcker, 2002 ; Brickley et al., 2008 ; Merchant et Van der Stede, 2012) met en lumière que ces systèmes sont constitués, sur la base d'objectifs de performance, d'une population concernée, d'une périodicité définie, et de récompenses déterminées à l'avance qui peuvent être financières ou non financières, mais aussi individuelles ou collectives. Néanmoins, aucune étude ne propose concrètement de mesurer une variable opérationnalisant les caractéristiques des systèmes d'incitation mis en œuvre dans les organisations. Nous proposons dans cette recherche de considérer un construit global à partir d'un ensemble de variables permettant d'appréhender ce que l'on pourrait nommer l'utilisation des systèmes d'incitation. Ces variables sont les suivantes : la durée d'existence du système, la nature des récompenses utilisées (financières ou non financières), et le type de récompenses utilisées (individuelles ou collectives). Nous considérons ainsi l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation comme un construit formatif et composé de ces éléments principaux. Le montant des récompenses financières aurait été une donnée intéressante dans ce cadre, cependant, les organisations ne sont pas du tout enclines à fournir cette information (Ittner et Larcker, 2001). Ces variables ont été mesurées de manière différenciée pour les cadres et les non-cadres.

Pour cela, nous nous appuyons notamment sur les travaux de Ittner et Larcker (2002), Bouwens et van Lent (2006), Brickley et al. (2008), et Merchant et Van der Stede (2012). La variable de durée d'existence du plan (SI_EXP_AGE), à l'instar de Bouwens et van Lent (2006), est mesurée en demandant au répondant d'indiquer si le système d'incitation existe depuis (1) moins d'un an, (2) de 1 à 2 ans, (3) de 2 à 3 ans, (4) de 3 à 4 ans, et (5) plus de 4 ans. Les variables de nature (RECOMP_F et RECOMP_NF) et de type (RECOMP_IND et RECOMP_COLL) de récompenses utilisées sont estimées grâce à une variable binaire, prenant la valeur 1 si la nature ou le type de récompense est utilisé, sinon 0. Dans le cadre du questionnaire, nous avons ajouté deux questions afin de préciser les éléments concernant la nature des récompenses : (1) une question permettant de détailler les récompenses non financières utilisées, et (2) une question permettant d'estimer le pourcentage, par rapport à la rémunération globale, des récompenses financières. Cependant, ces dernières n'ont obtenu qu'un très faible taux de réponse. Nous les avons donc utilisées pour compléter les données manquantes le cas échéant, mais nous ne les intégrons pas dans la mesure de la structure du système d'incitation.

Le troisième concept opérationnalisé est **l'importance relative des mesures non financières de performance dans le système d'incitation**. La littérature en théorie de l'agence propose différentes manières d'aborder l'opérationnalisation du choix des mesures de performance utilisées dans un système de contrôle. Ainsi, certaines recherches utilisent une variable binaire (0/1) pour spécifier l'absence ou la présence d'un type de mesure (financière ou non financière) dans un système de contrôle (e.g. Said et al., 2003 ; HassabElnaby et al., 2005), ou proposent une liste de mesures non financières de performance précises (e.g. Ittner et Larcker, 2002). D'autres utilisent des échelles de mesure permettant d'indiquer l'importance accordée à différentes mesures (e.g. Moers, 2006 ; Abernethy et al., 2010). Cependant, à l'instar de nombreux travaux dans ce courant de recherche (e.g. Ittner et al., 1997 ; Ittner et al., 2003a ; Abernethy et al., 2004 ; HassabElnaby et al., 2005 ; Bouwens et Van Lent, 2007), nous suivons les préconisations d'Ittner et Larcker (2001). Ces auteurs recommandent l'utilisation de ce qu'ils appellent des « *harder responses* » (2001, p. 389), terme que l'on pourrait traduire par des réponses plus objectives. En effet, il apparaît dans leur revue de littérature qu'un grand nombre de questionnaires reposent sur des mesures de perception, comme les échelles de mesure citées plus haut, ce qui rend difficile la détermination de la cohérence des réponses ou encore l'interprétation des résultats. Mesurer le poids placé sur différentes mesures de

performance permet ainsi d'obtenir une information a priori plus objective (Ittner et Larcker, 2001).

Cela conduit, dans le cadre de notre questionnaire, à demander au répondant d'indiquer pour chaque mesure de performance utilisée dans le système d'incitation l'importance qui lui est accordée. Plus précisément, l'évaluation du poids se fait en pourcentage, le poids total de l'ensemble des mesures comptables et des mesures non financières étant égal à 100%. À l'instar des travaux de Moers (2006), nous ajoutons une différenciation dans l'analyse des mesures de performance non financières, en tenant compte de deux types de mesures de performance pouvant être utilisées dans le cadre des systèmes d'incitation :

- Les mesures non financières internes qui sont directement liées à l'exécution des tâches incombant au personnel (SI_MP_NFI) : dans le cadre hôtelier, il peut s'agir de la qualité de service ou du nombre de réclamations ;
- Les mesures non financières externes qui sont des mesures reflétant la performance sur le marché (SI_MP_NFE) : dans le cadre hôtelier, il peut s'agir de la satisfaction client ou encore des notations par les clients sur les sites internet spécialisés.

Finalement, la dernière variable de notre modèle est la performance. Nous considérons ce concept en fonction de deux modalités : la performance financière et la performance non financière. En ce qui concerne la **performance financière de l'organisation**, différentes opérationnalisations de ce concept ont là encore été utilisées : (1) la performance comptable avec des mesures de chiffre d'affaires, coûts, marges, résultats, taux de marge, taux de rentabilité du type ROI ou ROA (Anderson et al., 1994 ; Anderson et al., 1997 ; Ittner et Larcker, 1998a ; Banker et al., 2000 ; Ittner et al., 2003b ; Said et al., 2003 ; HassabElnaby et al., 2005) ; et (2) la performance financière ou boursière avec des mesures de valeur de marché des actions, de rendement des actions, ou encore le ratio q de Tobin (Ittner et Larcker, 1998a ; Said et al., 2003 ; Anderson et al., 2004 ; HassabElnaby et al., 2005 ; Srinivasan et Hanssens, 2009). Dans le contexte hôtelier, un indicateur comptable prédomine pour évaluer la performance financière, le Revpar (ou revenu par chambre disponible), qui se calcule de la façon suivante : chiffre d'affaires divisé par le nombre de chambres disponibles (Cruz, 2007 ; Sainaghi, 2010 ; Mattimoe et Seal, 2011). Banker et al., (2000, 2005) utilisent cet indicateur spécifique pour évaluer la performance financière dans leur étude des systèmes d'incitation

hôtelières. Ils utilisent plus précisément la déclinaison suivante de mesures de performance : résultat opérationnel par chambre disponible, décomposé en Revpar et coût par chambre disponible. Dans notre recherche, le questionnaire destiné aux hôteliers prévoit de collecter les informations concernant le chiffre d'affaires et le taux d'occupation des établissements répondants permettant de calculer le Revpar. Cependant, les informations sur les taux d'occupation ne sont pas complètes, il est donc a priori impossible d'utiliser cet indicateur. Nous choisissons alors le chiffre d'affaires pour évaluer la performance financière. Plus précisément, nous considérons le chiffre d'affaires par chambre (CA_CHB_HTL) afin de limiter les biais liés à « l'effet taille ». Compte tenu de la diversité des données, nous utilisons ici le logarithme naturel du ratio chiffre d'affaires/nombre de chambres.

En ce qui concerne la **performance non financière**, ce concept a notamment été opérationnalisé dans la littérature par des mesures de la satisfaction client, la qualité ou encore les parts de marché (Anderson et al., 1994 ; Ittner et Larcker, 1998a ; Banker et al., 2000 ; Srinivasan et Hanssens, 2009 ; Mintz et Currim, 2013 ; Rego et al., 2013). Banker et al. (2000) mesurent la performance non financière dans le secteur hôtelier américain par des mesures client : la probabilité de retour et le nombre de plaintes et réclamations. Dans notre contexte, il est complexe d'obtenir ce type de variables : les établissements hôteliers, bien que faisant face à une certaine uniformité des pratiques de contrôle, n'utilisent pas pour autant les mêmes indicateurs pour mesurer ces phénomènes (formule de calcul plus ou moins élaborée, absence de compétences en contrôle de gestion pour les petits établissements par exemple). De plus, ils ne sont pas non plus enclins à communiquer ce type d'information. Nous proposons ainsi d'opérationnaliser la performance non financière au travers de la mesure de la satisfaction client. Plus précisément, nous nous appuyons sur les principaux sites internet de recommandation et de réservation hôtelière pour calculer un score moyen de satisfaction. Chacun de ces sites propose aux clients de noter les hôtels selon plusieurs dimensions. Nous retenons les sites internet et les critères suivants :

- Tripadvisor : nous retenons la note sur 5 de la catégorie « Service »,
- Booking.com : nous retenons la note sur 10 de la catégorie « Personnel »,
- Expedia : nous retenons la note sur 5 « Services et Personnel ».

La variable de performance non financière (PNF) résulte de la moyenne de ces trois notes exprimée en pourcentage.

2.1.2. Mesures des variables de contrôle

Il s'agit ici de passer en revue la mesure des différentes variables de contrôle. Ces variables sont au nombre de sept et sont incluses dans le test du modèle car elles ont une pertinence soit d'un point de vue théorique, soit d'un point de vue empirique.

Trois variables sont incluses pour des considérations théoriques, car la littérature a montré leur importance dans le cadre de l'étude des systèmes de contrôle de gestion. La **taille** est ainsi une variable de contrôle communément utilisée dans la recherche en contrôle de gestion, et dans les travaux en théorie de l'agence (e.g. Bushman et al., 1996 ; Indjejikian et Matějka, 2012). Les variables utilisées sont soit le chiffre d'affaires, soit le nombre de salariés au sein de l'organisation. Cependant la littérature concernant le secteur hôtelier (e.g. Cruz, 2007 ; Sainaghi, 2010) utilise un autre indicateur qui semble pertinent pour l'étude de ce secteur d'activité : le nombre de chambres. C'est cette option que nous choisissons dans le test de notre modèle (CHB_HTL). En ce qui concerne la **performance financière passée**, celle-ci est mesurée, à l'instar de la littérature (Ittner et Larcker, 1998a ; Ittner et Larcker, 2002 ; Said et al., 2003 ; HassabElnabi et al., 2005 ; Indjejikian et Matejka, 2012) au travers du chiffre d'affaires de l'année N-1 (PFP_HTL). Tout comme pour la variable de performance financière, cette donnée doit faire l'objet d'une transformation logarithmique. Néanmoins, nous soulignons d'ores et déjà que cette variable n'est pas reportée dans le modèle car les informations manquantes dans les questionnaires sont trop nombreuses. Finalement, la littérature en théorie de l'agence met l'accent sur la nécessité de prendre en compte (1) l'interdépendance des deux composantes du système de contrôle, et (2) l'influence de l'utilisation d'une mesure de performance dans le système de mesure de la performance sur l'efficacité du système d'incitation et vice versa (e.g. Bouwens et Van Lent, 2007 ; Kelly, 2007). Dans ce cadre, la variable de contrôle concernant le **poids accordé aux mesures non financières de performance dans le système de mesure de la performance de l'hôtel** est mesurée de la même manière que la variable de notre modèle, poids des mesures non financières dans le système d'incitation, c'est-à-dire comme le pourcentage d'importance accordée à l'un des trois types de mesures de performance - comptables (MP_HTL_C), non financières internes (MP_HTL_NFI), non financières externes (MP_HTL_NFE) - dans le système d'évaluation de la performance. Toutefois, au même titre que la variable précédente, nous sommes dans l'impossibilité de mobiliser cette mesure car les données manquantes sont trop importantes.

Le choix en termes de mesure pour les variables suivantes se justifie par la littérature sur l'hôtellerie mais aussi par les conditions empiriques de notre terrain d'étude. Ainsi, le **nombre d'étoiles** représente un certain niveau de qualité de service et d'équipement physiques (López Fernández et Serrano Bedia, 2004 ; Nasution et Mavondo, 2008). Dans le cadre de notre échantillon, cette variable (CLASS_HTML) prend trois modalités : trois étoiles, quatre étoiles ou cinq étoiles. Concernant la **forme organisationnelle**, la variable mesurant ce concept (FORM_HTML) prend l'une des modalités suivantes : hôtel indépendant, hôtel indépendant adhérent à une chaîne volontaire, hôtel filiale d'une chaîne hôtelière, et hôtel franchisé d'une chaîne hôtelière (Baglin et Malleret, 1995 ; Dahlstrom et al., 2009 ; Dittman et al., 2009 ; Sainaghi, 2010). La **localisation** constitue une variable de contrôle car celle-ci peut avoir une influence sur la performance des établissements hôteliers (Banker et al., 2000 ; Wang et al., 2006 ; Sainaghi, 2010). Dans le cadre de la région PACA, et conformément aux classifications notamment utilisées par l'INSEE, nous distinguons quatre types de localisation (LOC_HTML) : (1) littoral, c'est-à-dire étant proche de la mer, (2) urbain, situé en ville ou en périphérie, (3) rural, c'est-à-dire situé en dehors des villes et de leur périphérie, généralement dans des milieux de campagne, et (4) montagne ce qui implique une certaine altitude, et un cadre généralement lié aux stations de ski présentes dans les Alpes. Finalement, le **taux d'occupation** est une variable qui permet de contrôler les effets du contexte économique, compte tenu de la saisonnalité (e.g. Banker et al., 2000 ; Cruz, 2007). Sa mesure (TO_HTML) est exprimée en pourcentage, et se calcule de la manière suivante : nombre de chambres louées (nuitées) / nombre de chambres disponibles. Néanmoins, le manque d'informations sur cette donnée ne nous permet pas de l'utiliser.

L'opérationnalisation des concepts de notre modèle de recherche a mené à proposer des variables permettant de mesurer les concepts centraux de cette recherche et les variables de contrôle. À titre de synthèse, un dictionnaire des variables est disponible en Annexe C qui, conformément aux préconisations d'Evrard et al. (2009) contient : les codes des variables utilisées, l'énoncé des questions et les modalités de réponse. Nous étudions maintenant la qualité de nos instruments de mesure.

2.2. Qualité des instruments de mesure

Notre modèle comporte la mesure de trois échelles : l'échelle de mesure de l'assignation des droits décisionnels, pour les cadres et les non-cadres, et l'échelle de mesure de la proposition de valeur hôtelière. Afin d'apprécier la qualité de ce type d'instruments de mesure, il convient d'en évaluer les propriétés psychométriques. Evrard et al. (2009) précisent que les conditions suivantes doivent être remplies : (1) la fiabilité qui implique qu'un phénomène mesuré plusieurs fois avec le même instrument doit entraîner un résultat identique, et (2) la validité, qui se décline sous différentes formes et qui vise à répondre à la question suivante : « *mesure-t-on ce qu'on cherche à mesurer ?* » (Evrard et al., 2009, p. 313). La littérature (Jolibert et Jourdan, 2006 ; Evrard et al., 2009) recommande une démarche en deux étapes, fondée sur le paradigme de Churchill (1979) et prévoyant une analyse exploratoire et une analyse confirmatoire. L'effectif de notre échantillon ne nous permet pas d'appliquer ce paradigme. Néanmoins, nous procédons ici à une analyse factorielle exploratoire. Une phase confirmatoire, concernant les échelles d'assignation des droits décisionnels, sera abordée en Chapitre 4 grâce à la méthode PLS.

La phase exploratoire a pour objet d'identifier la structure factorielle d'un concept en faisant émerger les différents facteurs (ou axes factoriels ou dimensions) qui la composent et qui regroupent un certain nombre de variables (ou items). Cela implique d'épurer l'échelle de mesure et d'étudier sa fiabilité à partir d'un indicateur, l'alpha de Cronbach. Le suivi d'un certain nombre d'étapes est nécessaire et Evrard et al. (2009) proposent une structuration fondée sur la résolution de quatre problèmes :

- « *La préparation des données : à quelles données appliquer l'analyse ? Ces données sont-elles « factorisables » ?* »
- *Le choix d'une procédure de calcul : quelle méthode choisir ?*
- *La dimensionnalité : combien de facteurs faut-il retenir ?*
- *Comment interpréter les résultats ?* » (2009, p. 299).

La résolution du premier problème consiste principalement à déterminer si les données collectées sont factorisables, c'est-à-dire si ces données constituent un ensemble suffisamment cohérent pour en faire ressortir des facteurs. À ce titre, deux tests sont utilisés : (1) le **test de**

sphéricité de Bartlett, qui permet d'évaluer si les corrélations entre certaines variables sont statistiquement significatives (Jourdan et Jolibert, 2006), et (2) le **test MSA** (*Measure of Sampling Adequacy*), ou indice de Kaiser, Meyer et Olkin (**indice KMO**), qui indique le niveau de cohérence entre les variables et leur capacité à mesurer de manière adéquate un concept.

Le deuxième problème consiste en un choix de la méthode de calcul permettant d'identifier les différents facteurs à partir des variables. Nous retenons **l'Analyse en Composantes Principales** (ACP dans la suite du texte). Le troisième problème conduit à identifier le nombre de facteurs à retenir, et à calculer la variance qui leur est associée. Pour ce faire, nous nous appuyons sur le **critère de Kaiser** qui consiste à retenir les facteurs dont la valeur propre (*eigenvalue*) est supérieure à 1. Cela revient à considérer un **pourcentage de variance restituée par facteur** supérieur au rapport $100/p$ (p représentant le nombre de variables) (Jolibert et Jourdan, 2006 ; Evrard et al., 2009). Le **pourcentage de variance expliquée de l'ensemble des facteurs** retenus doit être supérieur ou égal à 60% (Malhotra et al., 2007 ; Evrard et al., 2009).

Finalement, répondre à la quatrième question requiert d'interpréter les axes factoriels identifiés en revenant sur les variables initiales. Une première étape consiste à évaluer la qualité de représentation de chaque variable, c'est-à-dire la **communalité**. Toute variable ayant une communalité inférieure à 0,50 est considérée comme mal expliquée par les facteurs retenus et doit donc être retirée (Jolibert et Jourdan, 2006). Ensuite, il convient d'examiner la corrélation de chaque variable conservée avec le facteur auquel elle est affectée, aussi appelée poids factoriel ou **loading**. Si une variable est corrélée avec plusieurs axes factoriels, elle doit faire l'objet d'un examen et peut à terme être éliminée. Cette étape est importante car elle permet d'assurer le choix des facteurs et leur interprétation en identifiant les coefficients de corrélation les plus élevés pour un facteur donné et d'établir quelle variable contribue le plus à la formation de ce facteur (Jolibert et Jourdan, 2006 ; Evrard et al., 2009). Dans le cas de construits multidimensionnels, les axes factoriels issus de l'ACP peuvent être difficile à interpréter. Il est alors possible d'effectuer une rotation de ces axes pour faciliter l'interprétation. Deux types de rotation sont possibles : orthogonales ou obliques. Nous utilisons une rotation orthogonale car elle facilite la mise en œuvre d'autres traitements d'analyse. En effet, elle conserve des facteurs indépendants et élimine les phénomènes de multicollinéarité entre variables (Jolibert et Jourdan, 2006). Nous utilisons plus précisément

une **rotation Varimax** qui est basée sur la maximisation des coefficients de corrélations des variables les plus corrélées (Evrard et al., 2009). À l'issue de ce traitement, si une variable est toujours corrélée avec plusieurs facteurs, elle peut être éliminée.

Tableau 3.10 - Récapitulatif des seuils et des valeurs liées à l'ACP (d'après Jolibert et Jourdan, 2006 ; Malhotra et al., 2007 ; Evard et al., 2009)

	Tests	Seuils et valeurs
Données factorisables ?	Test de sphéricité de Bartlett	Le rejet de l'hypothèse nulle (valeur élevée) indique qu'une analyse factorielle peut être menée.
	Indice KMO	Il doit être compris entre 0,5 et 1.
Nombre de facteurs à retenir ?	Critère de Kaiser	La valeur propre de chaque facteur doit être supérieure à 1.
	% de variance expliquée pour un facteur	Il doit être supérieur à 100/p.
Interprétation des résultats ?	Communalités	Elles doivent être supérieures à 0,5.
	Loading sur son axe factoriel principal	Une variable est retenue si le loading est supérieur à 0,5.
	Loading sur les axes factoriels non principaux	Les variables ayant un loading inférieur à un seuil minimum arbitraire fixé entre 0,3 et 0,45 sont éliminées.
Fiabilité interne	Alpha de Cronbach	Pour être acceptable, il doit être supérieur à 0,6 dans le cas d'une étude exploratoire, et à 0,8 dans le cas d'une étude confirmatoire.

À l'issue de cette analyse exploratoire, il convient de mesurer la fiabilité interne de l'instrument de mesure. Celle-ci est évaluée à partir de l'**alpha de Cronbach**, qui permet d'établir le degré d'homogénéité des items d'une échelle (Jolibert et Jourdan, 2006). Il est largement accepté dans la littérature (sur la base des travaux de Nunnally (1978) notamment)

que la valeur de ce coefficient, comprise entre 0 et 1, est considérée comme acceptable si elle est comprise entre 0,6 et 0,8 pour une étude exploratoire, et si elle est supérieure à 0,8 pour une étude confirmatoire. À titre de synthèse, les seuils et valeurs limites de l'ensemble de ces indicateurs sont reportés dans le tableau 3.10 ci-dessous. Les tests ont été effectués à l'aide du logiciel SPSS Statistics 21.

2.2.1. L'échelle de mesure de l'assignation des droits décisionnels

Nous présentons l'analyse factorielle exploratoire des échelles de mesure de l'assignation des droits décisionnels : l'échelle concernant les cadres, et l'échelle concernant les non-cadres. En ce qui concerne l'échelle d'assignation des droits de décision aux cadres, les tests de sphéricité de Bartlett et l'indice KMO, reportés dans le tableau 3.11 ci-dessous, autorisent la factorisation des données.

Tableau 3.11 - Tests préalables à la factorisation des données de l'échelle d'assignation cadre

Test de sphéricité de Barlett	$\chi^2 = 343,939$ $ddl = 10$ $p < 0,000$
Test KMO	0,896

Les résultats de l'ACP, détaillés dans le tableau 3.12 ci-dessous, font émerger un seul facteur, constitué des cinq items de départ, ayant une valeur propre de 4,267, et regroupant 85,335% de la variance expliquée. Pour chacun des items, la communalité et les loadings sont supérieurs à 0,5. L'alpha de Cronbach est de 0,955 ce qui permet de conclure que cette échelle de mesure présente une très bonne fiabilité. Finalement, l'assignation des droits décisionnels aux cadres est bien, conformément à la littérature antérieure, un construit unidimensionnel.

Tableau 3.12 - Résultats de l'ACP et fiabilité de l'échelle d'assignation cadre

Items	Communalités	Loadings des items
PVR_C1	0,889	0,943
PVR_C2	0,876	0,936
PVR_C3	0,842	0,918
PVR_C4	0,892	0,945
PVR_C5	0,767	0,876
Valeur propre (Eigenvalue)		4,267
% de variance expliquée		85,335
Alpha de Cronbach		0,955
N		64

Tableau 3.13 - Tests préalables à la factorisation des données de l'échelle d'assignation non-cadre

Test de sphéricité de Barlett	$\chi^2 = 159,670$ ddl = 10 $p < 0,000$
Test KMO	0,864

Tableau 3.14 - Résultats de l'ACP et fiabilité de l'échelle d'assignation non-cadre

Items	Communalités	Loadings des items
PVR_NC1	0,640	0,800
PVR_NC2	0,758	0,871
PVR_NC3	0,813	0,902
PVR_NC4	0,481	0,694
PVR_NC5	0,678	0,823
Valeur propre (Eigenvalue)		3,370
% de variance expliquée		67,399
Alpha de Cronbach		0,877
N		64

En ce qui concerne l'échelle d'assignation des droits de décision aux non-cadres, les tests de sphéricité de Bartlett et l'indice KMO, reportés dans le tableau 3.13 ci-dessus, autorisent la factorisation des données. Les résultats de l'ACP, détaillés dans le tableau 3.14 ci-dessus, font émerger un seul facteur ayant une valeur propre de 3,370 et expliquant 67,399% de la variance. Cependant, il apparaît que l'item PVR_NC4 (« *Prise de décision concernant les pratiques courantes liées au poste de travail* ») présente une communalité inférieure à 0,5. Nous décidons donc de le retirer et de relancer une nouvelle ACP.

Les tests préliminaires autorisent encore une fois la factorisation des données (voir tableau 3.15 ci-dessous).

Tableau 3.15 - Nouveaux tests préalables à la factorisation des données de l'échelle d'assignation non-cadre

Test de sphéricité de Barlett	$\chi^2 = 134,476$ ddl = 6 $p < 0,000$
Test KMO	0,832

Tableau 3.16 - Résultats de la nouvelle ACP et fiabilité de l'échelle d'assignation non-cadre

Items	Communalités	Loadings des items
PVR_NC1	0,696	0,834
PVR_NC2	0,762	0,873
PVR_NC3	0,818	0,904
PVR_NC5	0,701	0,837
Valeur propre (Eigenvalue)		2,976
% de variance expliquée		74,397
Alpha de Cronbach		0,885
N		64

Les résultats de la nouvelle ACP, détaillés dans le tableau 3.16 ci-dessus, font émerger un seul facteur, constitué des quatre items restants, ayant une valeur propre de 2,976 et expliquant 74,397% de la variance. Pour chacun des quatre items, la communalité et les loadings sont

supérieurs à 0,5. L'alpha de Cronbach est de 0,885 ce qui permet de conclure que cette échelle de mesure présente une bonne fiabilité. L'épuration de l'item PVR_NC4 a permis une amélioration du coefficient et une restitution plus grande de variance expliquée, ce qui justifie l'élimination de ce dernier. Finalement, à l'instar de l'échelle des cadres, l'assignation des droits décisionnels aux non-cadres constitue aussi, conformément à la littérature antérieure, un construit unidimensionnel.

2.2.2. *L'échelle de mesure de la proposition de valeur hôtelière*

Nous présentons maintenant l'analyse factorielle exploratoire de l'échelle de mesure de la proposition de valeur hôtelière. Les tests de sphéricité de Bartlett et l'indice KMO, reportés dans le tableau 3.17 ci-dessous, autorisent la factorisation des données.

Tableau 3.17 - Tests préalables à la factorisation des données de l'échelle de proposition de valeur

Test de sphéricité de Barlett	Chi ² = 597,295 ddl = 210 p < 0,000
Test KMO	0,544

Dans le cadre de cette ACP, nous avons fixé le seuil d'élimination des items présents sur plusieurs axes factoriels à 0,4. En effet, bien que la littérature préconise de préférence un seuil de 0,3, ce chiffre est un seuil arbitraire qui peut varier jusqu'à 0,45 (Jolibert et Jourdan, 2006). Au vu du caractère exploratoire de cette échelle de mesure, nous préférons épurer le moins d'items possible dans un premier temps. Les résultats de l'ACP, détaillés dans le tableau 3.18 ci-dessous, font émerger une structure en six facteurs expliquant au total 67,635% de la variance. Les communalités sont supérieures à 0,5, cependant les loadings des sept items suivants sont supérieurs à 0,4 sur au moins deux axes factoriels (zone grisée dans le tableau 3.18): VALEXTR1, VALEXTR4, VALSOC1, VALSOC3, VALACT2, VALREAC2 et VALREAC3. Nous décidons ainsi de retirer ces items et de relancer une deuxième ACP.

Tableau 3.18 - Résultats de l'ACP sur l'échelle de proposition de valeur hôtelière

Items	Communalités	Loadings après rotation Varimax					
		Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5	Facteur 6
VALEXTR1	0,644		0,419				0,598
VALEXTR2	0,631			-0,561			
VALEXTR3	0,634						0,778
VALEXTR4	0,746	0,443				0,733	
VALINTR1	0,675			0,659			
VALINTR2	0,647	0,716					
VALINTR3	0,759			0,837			
VALSOC1	0,619	0,433	0,421				
VALSOC2	0,631	0,653					
VALSOC3	0,623		0,407	0,559			
VALSOC4	0,682				0,574		
VALIND1	0,700		0,692				
VALIND2	0,586		0,681				
VALIND3	0,620	0,754					
VALIND4	0,722	0,808					
VALACT1	0,817		0,901				
VALACT2	0,571		0,606			0,429	
VALACT3	0,695				0,668		
VALREAC1	0,777				0,853		
VALREAC2	0,804	0,759				0,428	
VALREAC3	0,621			0,486		0,571	
Valeur propre (Eigenvalue)		4,975	2,780	2,279	1,807	1,326	1,036
% de variance expliquée		23,691	13,239	10,851	8,603	6,316	4,936

Les tests préliminaires autorisent encore une fois la factorisation des données (voir tableau 3.19 ci-dessous). Les résultats de la nouvelle ACP, détaillés dans le tableau 3.20 ci-dessous, font émerger quatre facteurs expliquant au total 64,464,% de la variance. Les communalités sont supérieures à 0,5, à l'exception de l'item VALEXTR3 qui est de 0,332. Nous retirons donc cet item. En ce qui concerne les loadings, encore une fois, deux items ont un loading supérieur à 0,4 sur deux axes factoriels : VALEXTR2 et VALSOC2. Nous retirons aussi ces items et relançons une troisième ACP.

Tableau 3.19 - Nouveaux tests préalables à la factorisation des données de l'échelle de proposition de valeur hôtelière

Test de sphéricité de Barlett	$\chi^2 = 290,610$ ddl = 91 $p < 0,000$
Test KMO	0,647

Tableau 3.20 - Résultats de l'ACP après la première épuration de l'échelle de proposition de valeur hôtelière

Items	Communalités	Loadings après rotation Varimax			
		Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
VALEXTR2	0,648		0,402	-0,640	
VALEXTR3	0,332		0,571		
VALINTR1	0,576			0,637	
VALINTR2	0,666	0,703			
VALINTR3	0,714			0,828	
VALSOC2	0,597	0,576		0,439	
VALSOC4	0,619		0,677		
VALIND1	0,705				0,751
VALIND2	0,717				0,775
VALIND3	0,684	0,810			
VALIND4	0,690	0,827			
VALACT1	0,819				0,896
VALACT3	0,700		0,784		
VALREAC1	0,557		0,725		
Valeur propre (Eigenvalue)		3,542	2,126	1,973	1,384
% de variance expliquée		25,301	15,186	14,092	9,885

Les tests préliminaires autorisent la factorisation des données (voir tableau 3.21 ci-dessous). Les résultats de cette dernière ACP, détaillés dans le tableau 3.22 ci-dessous, permettent d'identifier quatre facteurs expliquant au total 71, 513% de la variance, ce qui est supérieur aux résultats des deux ACP précédentes. Pour chaque item, la communalité et les loadings sont supérieurs à 0,5. Les alpha de Cronbach pour les quatre facteurs identifiés sont supérieurs

à 0,6. Cependant le coefficient du facteur 4 est tout juste acceptable (0,616). Il apparaît ainsi que l'épuration de 10 items a permis une amélioration de l'échelle, restituant plus de variance expliquée, ce qui conforte nos choix d'élimination.

Tableau 3.21 - Derniers tests préalables à la factorisation des données de l'échelle de proposition de valeur hôtelière

Test de sphéricité de Barlett	$\chi^2 = 216,199$ ddl = 55 $p < 0,000$
Test KMO	0,612

Tableau 3.22 - Résultats de l'ACP après la deuxième épuration de l'échelle de proposition de valeur hôtelière

Items	Communalités	Loadings après rotation Varimax			
		Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
VALINTR1	0,651				0,738
VALINTR2	0,675	0,679			
VALINTR3	0,748				0,859
VALSOC4	0,677			0,756	
VALIND1	0,730		0,774		
VALIND2	0,712		0,763		
VALIND3	0,724	0,825			
VALIND4	0,697	0,828			
VALACT1	0,817		0,898		
VALACT3	0,749			0,816	
VALREAC1	0,685			0,784	
Valeur propre (Eigenvalue)		2,960	2,080	1,490	1,337
% de variance expliquée		26,908	18,908	13,542	12,155
Alpha de Cronbach		0,734	0,748	0,707	0,616
N = 64					

Après avoir procédé à cet ensemble de tests, et considérant que la contribution des items aux axes factoriels et la fiabilité de ces derniers sont correctes, nous procédons à l'identification de ces quatre facteurs :

- Le facteur 1 regroupe les trois items suivant : VALINTR2 « *Des clients recherchant l'évasion au travers de l'environnement (cadre) dans lequel se trouve l'hôtel* » ; VALIND3 « *Des clients souhaitant pouvoir recréer une certaine intimité* » ; et VALIND4 « *Des clients souhaitant trouver une certaine tranquillité* ». Cette dimension fait référence à une proposition de valeur reposant sur l'offre d'une expérience ancrée dans une orientation individuelle, dont l'hôtel constitue le support. On peut retrouver ici l'idée d'une expérience dépayssante, qui permet de faire une coupure avec le quotidien. Nous proposons de nommer ce facteur « Proposition de valeur **ÉVASION** » ;
- Le facteur 2 regroupe les trois items suivants : VALIND1 « *Des clients ne recherchant pas les activités au sein de l'hôtel* » ; VALIND2 « *Des clients ne cherchant pas à nouer des liens sociaux avec les autres clients ou le personnel* » ; et VALACT1 « *Des clients ne cherchant pas à être guidés au sein de l'hôtel* ». Ce facteur constitue une proposition de valeur moins expérientielle, et même à l'inverse plutôt fonctionnelle, l'établissement remplissant ses fonctions de base : fournir un endroit où dormir. De plus, elle met l'accent sur la dimension individuelle de la valeur. Nous proposons de nommer ce facteur « Proposition de valeur **UTILITAIRE ORIENTÉ VERS SOI** » ;
- Le facteur 3 regroupe les trois items suivants : VALSOC4 « *Des clients valorisant le comportement du personnel (bons conseils par exemple)* » ; VALACT3 « *Des clients demandant les informations sur l'hôtel ou la région dont ils ont besoin directement au personnel* » ; et VALREAC1 « *Des clients attendant d'être conseillés, guidés par le personnel durant le séjour (informations sur l'hôtel, proposition d'activité dans l'hôtel ou à l'extérieur)* ». Cette dimension illustre une proposition de valeur fondée sur les interactions sociales avec le personnel en contact, et le loisir dans l'hôtel ou à l'extérieur. Nous proposons de nommer ce facteur « Proposition de valeur **INTERACTIONS SOCIALES** »

- Le facteur 4 regroupe les deux items suivants : VALINTR1 « *Des clients recherchant l'évasion au travers de l'offre ou des équipements de l'hôtel* » ; et VALINTR3 « *Des clients recherchant le divertissement au travers des activités proposées par l'hôtel* ». Dans le cadre de ce dernier facteur, la proposition de valeur est fondée sur l'expérience proposée par l'hôtel, notamment au travers des installations et des services proposés. Nous proposons de nommer ce facteur « Proposition de valeur **RÉCRÉATIVE** ».

Les dimensions définies initialement étaient au nombre de six et représentaient les extrémités des trois continuums proposés par Holbrook (1999). Les quatre dimensions qui ont émergé de l'analyse factorielle exploratoire ne permettent pas de qualifier chacune de ces extrémités, au contraire elles combinent les trois continuums, ce qui permet une description des propositions de valeur en fonction de leur position sur ces continuums. Les dimensions qui émergent de cette analyse se rapprochent de ce qui a déjà été identifié dans la littérature sur la valeur dans le contexte touristique (e.g. Bonnefoy-Claudet, 2011) ou culturel (e.g. Pulh, 2002).

Finalement, nous proposons d'effectuer un classement de nos observations sur la base de leur proposition de valeur. Pour cela, nous procédons dans la suite de ce développement à une classification ascendante hiérarchique.

2.3. Définition des groupes d'hôtels à partir de l'échelle de proposition de valeur

Suite à l'analyse factorielle exploratoire que nous venons de détailler, il est possible à présent de déterminer les paramètres de notre analyse multi-groupes. À partir de la variable proposition de valeur, nous procédons à l'établissement d'une typologie décrivant l'appartenance des observations de notre échantillon à un groupe. Evrard et al. (2009) indique que « *la typologie vise à réduire le nombre des observations en les regroupant en des classes (ou types) homogènes et différenciées* » (2009, p. 418). Il s'agit ainsi de considérer les hôtels sur la base de leurs caractéristiques en terme de proposition de valeur afin de constituer des groupes d'établissements similaires, ces différents groupes devant être les plus dissemblables possible entre eux (Jolibert et Jourdan, 2006 ; Evrard et al., 2009).

Afin d'identifier ces différentes classes, nous choisissons d'adopter une méthode hiérarchique qui permet, à partir de la construction d'un arbre de classification ou dendrogramme, de

montrer le passage des n individus de l'échantillon au groupe total. La Classification Ascendante Hiérarchique (CAH dans la suite du texte) est utilisée car (1) elle permet d'établir les regroupements en fonction de plusieurs variables simultanément, et (2) elle n'exige pas de connaissances a priori du nombre de classes (Evrard et al., 2009). Le tableau 3.23, ci-dessous, décrit les paramètres et les choix méthodologiques.

Tableau 3.23 - Choix méthodologiques liés à la CAH (d'après Jolibert et Jourdan, 2006 ; Evrard et al., 2009)

	Définitions	Choix
Données	Utilisation des scores factoriels des quatre dimensions de la proposition de valeur identifiées à l'issue de l'ACP.	Suite à l'analyse factorielle exploratoire et afin de faciliter l'interprétation des groupes obtenus, il est préférable de travailler sur les scores factoriels.
Indicateurs de distance	Ils mesurent la similarité ou la dissimilarité entre les observations à classer.	Distance euclidienne : elle privilégie les fortes différences entre les sujets au détriment des plus petites.
Algorithmes agglomératifs (ou ascendants)	Ils considèrent chacune des observations comme un groupe puis recherchent les deux groupes les plus proches et les agrègent. Les distances entre groupes sont recalculées et le processus se poursuit jusqu'à obtention d'un seul groupe.	Algorithme de Ward : il forme les groupes en maximisant l'homogénéité dans les groupes. Il fournit des groupes compacts de taille et de forme voisines et semble être l'une des méthodes les plus précises lorsqu'un indicateur de distance euclidienne est utilisé.

Pour procéder à la CAH, nous avons utilisé les logiciels SPSS Statistics 21 et XLSTAT version 2014.4.04, car la combinaison de ces deux outils offre une meilleure vision des résultats (d'un point de vue ergonomique et quant aux indicateurs fournis par l'analyse). Nous avons lancé la CAH sans imposer de critère quant au nombre de groupes devant ressortir de l'analyse. Cette analyse automatique fait émerger trois groupes d'importance relativement inégale et décrits dans le dendrogramme et le diagramme des niveaux en figure 3.4, et dans le tableau 3.24 ci-dessous. Nous conservons le découpage de l'échantillon en trois groupes que l'on peut caractériser à partir de l'analyse comparative de leurs barycentres (moyenne obtenue

pour chaque facteur et pour chaque groupe). En effet, cela permet de mettre en exergue les différences et les similitudes entre les groupes. L'analyse des barycentres représentée graphiquement (dans la figure 3.5 ci-dessous) montre une nette opposition : (1) entre le groupe 1 et les deux autres sur les dimensions d'évasion et de proposition utilitaire ; (2) entre le groupe 3 et les deux autres sur la dimension d'interactions sociales ; (3) entre le groupe 2 et les deux autres sur la dimension récréative.

Figure 3.4 - Dendrogramme et diagramme des niveaux de l'analyse ascendante hiérarchique menée à partir des scores factoriels de l'échelle de proposition de valeur

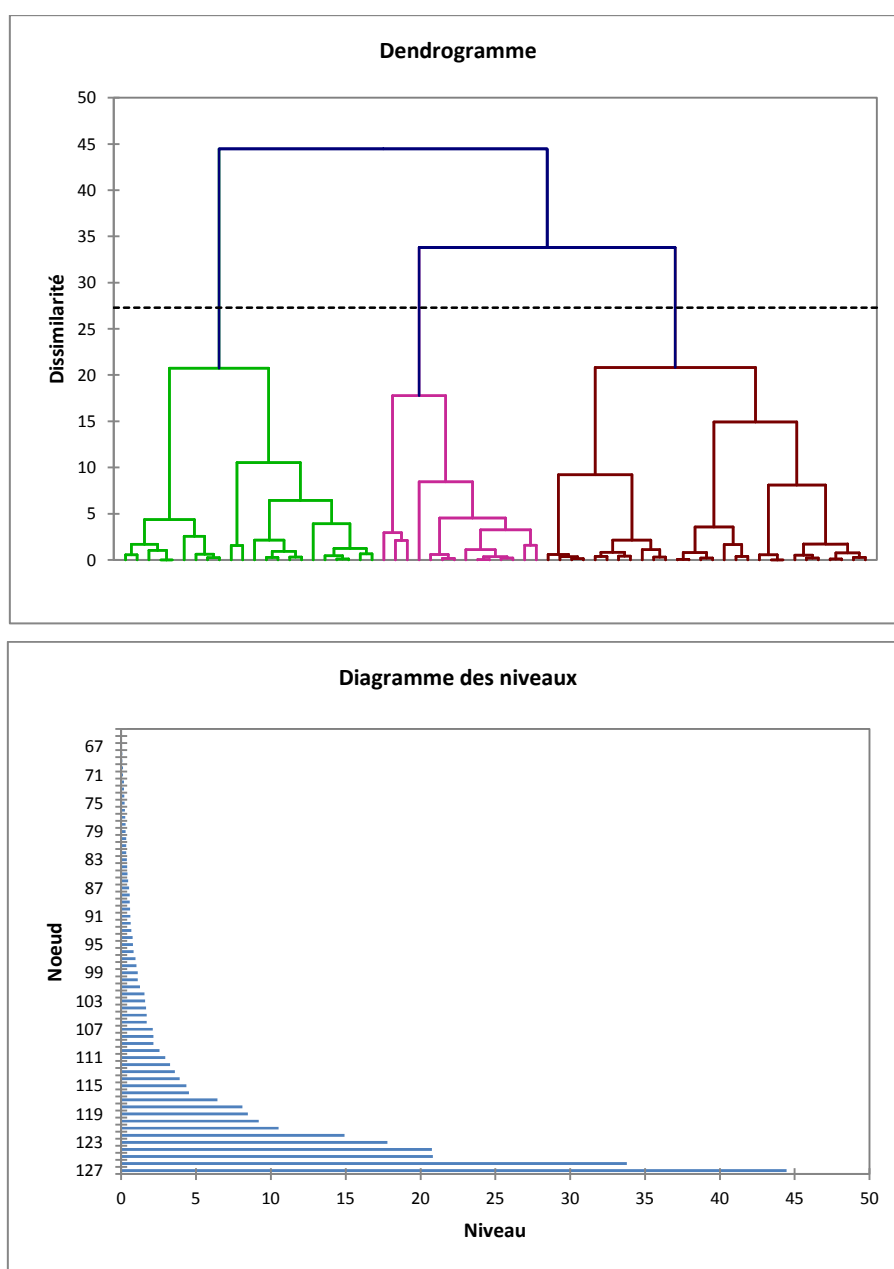
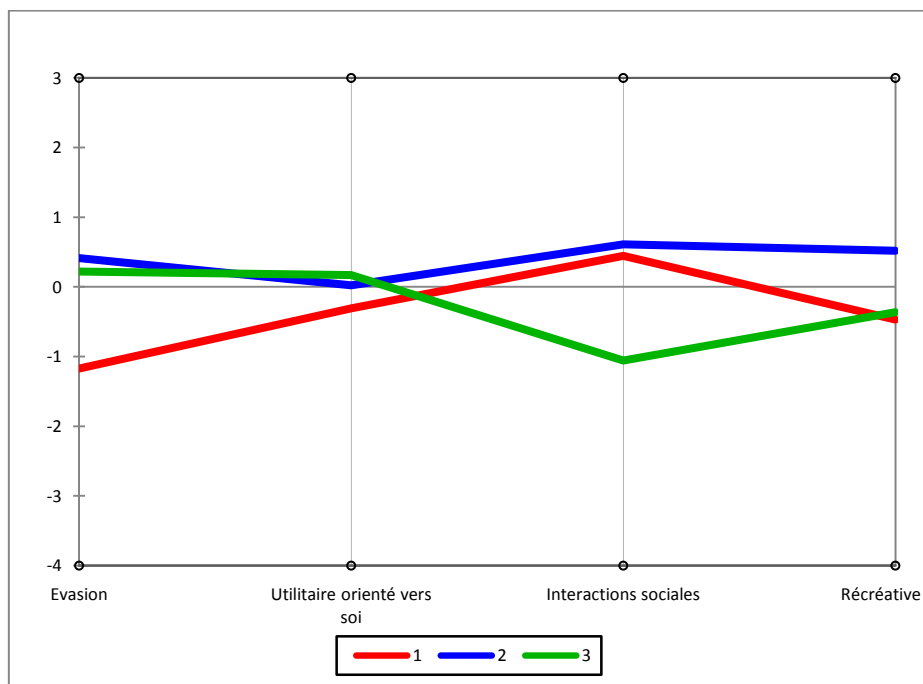


Tableau 3.24 - Description des groupes

	Groupes		
	1	2	3
Effectif	14	28	22
Pourcentage	21,88%	43,75%	34,37%
Barycentres			
Evasion	-1,170	0,411	0,221
Utilitaire orienté vers soi	-0,310	0,024	0,167
Interactions sociales	0,444	0,609	-1,057
Récréative	-0,471	0,520	-0,362

Figure 3.5 - Profil des groupes en fonction des quatre axes factoriels de la proposition de valeur hôtelière



Au vu de ces barycentres et des hôtels inclus dans chacun des groupes, nous tirons les conclusions suivantes :

- À notre sens, le groupe 1 correspond généralement à de petits à moyens établissements (en nombre de chambres) qui fondent leur proposition de valeur sur le caractère familial de l'établissement. La proposition de valeur ici semble plus particulièrement liée à l'accueil et à l'ambiance inhérente à ce type d'hôtels car le seul barycentre positif est celui lié aux interactions sociales ;
- Le groupe 2 correspond à des établissements dont la taille est très variable. Ils fondent leur proposition de valeur sur l'expérience au sein de l'hôtel en proposant une gamme de services supérieure et relativement étendue dans un contexte plutôt lié à une expérience touristique, de vacances. En effet, ce groupe est le seul à avoir les quatre barycentres positifs (bien que pour la dimension utilitaire, celui-ci soit faible), et ceux concernant les dimensions évasion, interactions sociales et récréatives, sont les plus élevés par rapport aux deux autres groupes ;
- Le groupe 3 correspond selon nous à une proposition de valeur plutôt utilitaire, c'est-à-dire un endroit où dormir, un pied-à-terre, bien qu'offrant un certain standing. En effet, les dimensions d'évasion et utilitaire sont positives, et concernant cette dernière, c'est dans ce groupe qu'elle a la valeur la plus forte. Les valeurs négatives sur les dimensions interactions sociales et récréatives viennent renforcer ce caractère fonctionnel dans la proposition de valeur.

Bien que ces résultats soient relativement limités par la taille de notre échantillon, cette CAH permet de catégoriser la proposition de valeur des établissements hôteliers interrogés. Cette analyse permet de créer une variable descriptive prenant trois modalités (1, 2, ou 3 en fonction du groupe d'affiliation) qui est incluse dans l'analyse de notre modèle. Cela permet de procéder à une analyse multi-groupes qui prend en compte la proposition de valeur et étudie son influence sur le design organisationnel.

Conclusion

Cette sous-section a pour objet de traduire l'opérationnalisation du modèle de recherche. Pour cela, nous passons en revue l'ensemble des concepts et des variables de contrôle et justifions la mesure qui est alors associée. Le tableau 3.25 ci-dessous récapitule ce processus d'opérationnalisation.

Tableau 3.25 - Synthèse de l'opérationnalisation des variables du modèle

Variables	Mesures
Assignment des droits décisionnels	Échelles de mesure du niveau de délégation accordé au personnel en contact avec la clientèle cadre et non-cadre adaptées de la littérature (e.g. Nagar, 2002 ; Moers, 2006 ; Abernethy et al., 2010).
Système d'incitation	Structure du système estimée à partir de la durée d'existence du système, du type de récompenses, de la nature des récompenses (Ittner et Larcker, 2002 ; Bouwens et van Lent, 2006 ; Brickley et al., 2008 ; Merchant et Van der Stede, 2012).
Poids des mesures non financières dans le système d'incitation	Poids relatifs en pourcentage des mesures non financières internes et externes utilisées dans le système d'incitation (e.g. Ittner et al., 1997 ; Abernethy et al., 2004 ; Moers, 2006 ; Bouwens et van Lent, 2007).
Performance financière	Chiffre d'affaires (Banker et al., 2000).
Performance non financière	Moyenne des scores de satisfaction Service et Personnel collectés sur les sites internet Tripadvisor, Booking.com et Expedia.
Variables de contrôle	Taille, forme organisationnelle, nombre d'étoiles, localisation, taux d'occupation, performance financière passée, poids relatif des mesures non financières dans le système de mesure de la performance.
Proposition de valeur hôtelière	Échelle de mesure issue de la littérature (Holbrook, 1999 ; Filser et Plichon, 2004) et de l'étude qualitative auprès de clients d'hôtel.

Les concepts de proposition de valeur et d'assignment des droits décisionnels sont opérationnalisés par des échelles de mesure. Il convient alors d'en vérifier les qualités psychométriques. En ce qui concerne les échelles d'assignment des droits de décision cadres

et non cadres, elles constituent de bonnes mesures avec respectivement un alpha de Cronbach de 0,955 et de 0,885. En ce qui concerne l'échelle de proposition de valeur, celle-ci a nécessité deux épurations d'items pour obtenir une mesure convenable, composée de quatre dimensions et onze items dont les alphas de Cronbach sont supérieurs à 0,6. Cela est acceptable au regard du caractère exploratoire de cette échelle.

À partir de cette échelle de proposition de valeur, nous procédons à une CAH afin de classer nos observations. Les résultats de cette analyse font émerger trois groupes distincts dont les propositions de valeur sont fondées sur (1) une offre de type « familial », (2) une offre de type « à services ajoutés », et (3) une offre standing mais fondamentalement utilitaire.

CONCLUSION DE LA SECTION 2

Cette section a pour objet de détailler des paramètres de test du modèle, de l'échantillon et de la mesure des variables. Notre méthodologie est quantitative, et les données sont collectées par le biais d'un questionnaire. Celui-ci est développé à partir de la littérature antérieure suivant ses préconisations méthodologiques (e.g. Dillman, 1978 ; Jolibert et Jourdan, 2006 ; Van der Stede et al., 2007 ; Evrard et al., 2009). Nous avons dans ce cadre exposé les étapes de construction et de mise en œuvre de notre enquête par questionnaire. Ces étapes sont : la définition de l'objectif du questionnaire, la définition de la population et la sélection de l'échantillon, l'élaboration du questionnaire à partir de la littérature et de la connaissance du terrain, les pré-tests du document pour s'assurer de sa pertinence et de sa cohérence, et l'application du protocole de collecte (Van der Stede et al., 2007).

Toutefois, nous avons procédé à une itération de cette suite d'évènements car une première collecte de données a mis en lumière les difficultés d'accéder à notre terrain et a été un échec. Néanmoins, cela a permis de revoir la population et de la restreindre, la forme du questionnaire, et le mode de collecte des données, laissé cette fois-ci au choix du répondant. Au total, 595 questionnaires ont été envoyés et nous avons reçu 64 réponses exploitables, constituant notre échantillon. Celui-ci représente un taux de réponse de 10,76% et traduit la difficulté d'obtenir des répondants lorsque la population de répondants est composée de managers. Cet échantillon est composé d'une majorité d'établissements trois étoiles et

d'indépendants, ayant des caractéristiques très diverses. Il apparaît que plus de la moitié des répondants mettent en œuvre un système d'incitation du personnel en contact avec la clientèle.

Nous décrivons ensuite les variables du modèle. La littérature (e.g. Libby et al., 2002 ; Jolibert et Jourdan, 2006 ; Evrard et al., 2009) met en lumière l'importance de cette phase de la recherche qui consiste au passage d'un concept à sa mesure par le biais d'une variable opérationnelle. Nous détaillons les choix effectués en termes de mesure des variables, et ceux-ci sont faits en considération de la littérature en contrôle de gestion et concernant le secteur hôtelier. Nous choisissons, pour la plupart des variables, de nous appuyer sur des mesures existantes, déjà testées dans des modèles de recherche. Cela permet d'assurer une plus grande fiabilité et une plus grande robustesse de ces mesures. Deux des variables sont mesurées à l'aide d'échelles de mesure : l'assignation des droits décisionnels et la proposition de valeur. Avant d'utiliser ces échelles, nous devons tester leurs qualités psychométriques. Nous procédons donc à une analyse factorielle exploratoire, par le biais d'une ACP. Les résultats montrent que nos échelles constituent des mesures acceptables voire de bonnes mesures. En ce qui concerne les échelles d'assignation des droits décisionnels cadres et non cadres, ce sont des mesures unidimensionnelles, et ce résultat est similaire à la littérature (e.g. Nagar, 2002 ; Moers, 2006). En ce qui concerne l'échelle de proposition de valeur, elle donne lieu, après épuration dans le cadre de l'ACP, à une échelle structurée en quatre dimensions regroupant onze items. Ces dimensions de la proposition de valeur sont les suivantes : évocation, utilitaire, interactions sociales, et réactives.

Cette échelle permet de déterminer l'appartenance des observations de notre échantillon à un certain type de proposition de valeur, afin de tester notre modèle sur la base d'une analyse multi-groupes. Pour constituer ces groupes, nous procédons à une classification ascendante hiérarchique (CAH) sur la base des scores factoriels issus de l'ACP. Cette analyse met en lumière un découpage de l'échantillon en trois groupes : (1) les établissements du type « familial », (2) les établissements du type « à services ajoutés », et (3) les établissements utilitaires de standing.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Ce chapitre a pour objet de détailler les mesures développées pour tester nos hypothèses de recherche. Nous procédons notamment à une phase qualitative permettant de proposer les items constituant l'échelle de mesure de la proposition de valeur, et à une phase quantitative permettant de vérifier les qualités psychométriques des instruments de mesure.

Dans la section 1, nous expliquons le choix du design de notre étude qualitative. Sur la base de la littérature en marketing de la valeur (e.g. Holbrook, 1999 ; Puhl, 2002 ; Filser et Plichon, 2004 ; Gallarza et Gil Saura, 2006 ; Marion, 2013) et des résultats issus de l'analyse thématique de contenu, nous créons un certain nombre d'items et construisons l'échelle de proposition de valeur. Pour créer cette échelle, nous adoptons une démarche conforme aux préconisations de la littérature en marketing (e.g. Jolibert et Jourdan, 2006). Le guide d'entretien utilisé dans l'étude qualitative est destiné à l'interrogation de clients (plutôt que les hôteliers) car ils constituent une source d'information pertinente au regard de la littérature (e.g. Pontier, 1988 ; Filser et Plichon, 2004 ; Marion, 2013) et au regard du terrain hôtelier considéré comme très hétérogène. Trente clients de service hôtelier ont été interrogés individuellement et en face à face. Après retranscription des entretiens, les données ont été traitées par analyse thématique de contenu à l'aide du logiciel Nvivo 9 pour identifier les différentes propositions de valeur hôtelière. Notre grille d'analyse théorique est composée des trois dimensions de la valeur de consommation de Holbrook (1999). En effet, ces dimensions permettent de conserver une approche globale de l'expérience et permettent de considérer tout type de relation entre une personne et un objet (Mencarelli, 2005).

Les résultats de l'analyse thématique de contenu permettent d'identifier (1) les principales caractéristiques des trois dimensions de la valeur, et (2) les différentes propositions de valeur sur le marché hôtelier. Ils mettent aussi en évidence que l'expérience hôtelière, fondée sur une appréciation globale et combinée des installations et services, n'a pas toujours un fort contenu expérientiel. À partir de ces résultats et de la littérature (Holbrook, 1999 ; Filser, 2000 ; Filser et Plichon, 2004 ; Gallarza et Gil Saura, 2006), il semble opportun de conclure que la proposition de valeur constitue un cadre approprié à l'analyse du positionnement des hôtels. L'échelle de mesure de la proposition de valeur a pour objet de constituer le support de l'analyse multi-groupes de notre modèle. Nous présentons maintenant en section 2 les

paramètres du modèle en détaillant la mesure des variables, les tests de qualité des mesures utilisées. Nous procédons aussi à la formation des groupes de proposition de valeur.

Dans la section 2, sur la base de la population hôtelière en région PACA, nous procédons à une étude quantitative pour tester notre modèle. La collecte de données s'effectue par le biais d'une enquête par questionnaire qui a présenté un certain de difficultés. Le questionnaire est développé à partir de la littérature antérieure suivant les préconisations méthodologiques de celle-ci (e.g. Dillman, 1978 ; Jolibert et Jourdan, 2006 ; Van der Stede et al., 2007 ; Evrard et al., 2009). Nous avons exposé les étapes de construction et de mise en œuvre de notre enquête par questionnaire (Van der Stede et al., 2007). Toutefois, nous avons mis en œuvre deux fois le processus de collecte de données car la première collecte de données a mis en lumière les difficultés d'accéder à notre terrain et a été un échec. Au total, 595 questionnaires ont été envoyés et nous avons reçu 64 réponses exploitables. Celui-ci est faible et traduit la difficulté d'obtenir des répondants lorsque la population de répondants est composée de managers. Cet échantillon est composé d'une majorité d'établissements trois étoiles et d'indépendants, ayant des caractéristiques très diverses. Il apparaît que plus de la moitié des répondants mettent en œuvre un système d'incitation du personnel en contact avec la clientèle.

La littérature (e.g. Libby et al., 2002 ; Jolibert et Jourdan, 2006 ; Evrard et al., 2009) met en exergue l'importance de la phase qui consiste au passage d'un concept théorique à sa mesure opérationnelle, traduite par une ou plusieurs variables. Le choix des variables est fait en considération de la littérature en contrôle de gestion et sur le secteur hôtelier. Nous utilisons, pour la plupart des variables, des mesures existantes et déjà testées dans des modèles de recherche. Deux des variables sont mesurées à l'aide d'échelles de mesure nouvelles : l'assignation des droits décisionnels et la proposition de valeur. Bien que celles-ci soient fondées sur la littérature, elles ont un fort caractère exploratoire. Nous procédons donc à une analyse factorielle exploratoire, par le biais d'une ACP. Les résultats montrent que nos échelles constituent des mesures acceptables voire de bonnes mesures. En ce qui concerne les échelles d'assignation des droits décisionnels cadres et non cadres, ce sont des mesures unidimensionnelles, et ce résultat est conforme à la littérature (e.g. Nagar, 2002 ; Moers, 2006). En ce qui concerne l'échelle de proposition de valeur, elle donne lieu, après épuration dans le cadre de l'ACP, à une échelle structurée en quatre dimensions regroupant onze items. Ces dimensions de la proposition de valeur sont les suivantes : évocation, utilitaire orienté vers soi, interactions sociales, et réactives. Il est à noter que la typologie proposée par Holbrook

(1999) contient un plus grand nombre de dimensions. Notre résultat est intéressant, et peut signifier que la « consommation » hôtelière mobilise moins de dimensions de la valeur que d'autres sphères de consommation. Néanmoins, cette échelle permet de déterminer l'appartenance des observations de notre échantillon à un groupe de proposition de valeur. Pour constituer ces groupes, nous procédons à une CAH qui met en lumière un découpage de l'échantillon en trois groupes : (1) les établissements du type « familial », (2) les établissements du type « à services ajoutés », et (3) les établissements standing et utilitaire.

Au regard de la littérature (e.g. Ittner et al., 1997 ; Smith et Langfield-Smith, 2004 ; Bouwens et van Lent, 2006 ; Henseler et al., 2014), nous estimons notre modèle en utilisant la méthode Partial Least Squares (PLS). Cette approche est une modélisation d'équations structurelles. Elle implique ainsi le test d'un modèle de mesure, qui spécifie les relations entre les variables manifestes (indicateurs) et les variables latentes (construits), et le test d'un modèle structurel, qui représente les relations entre les variables latentes. Ce choix se justifie pour différentes raisons que nous évoquons dans le Chapitre 4, mais nous soulignons d'ores et déjà que cette méthode a l'avantage de montrer un pouvoir statistique élevé, notamment dans le cas des échantillons de taille réduite comme le nôtre (e.g. Evrard et al., 2009 ; Hair et al., 2014).

PARTIE 1 - FONDEMENTS DE LA THÈSE ET DÉVELOPPEMENT DES
HYPOTHÈSES

CHAPITRE 1. REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE
THÉORIQUE

CHAPITRE 2. PRÉSENTATION DU MODÈLE ET
DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES

PARTIE 2 - PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS DE
L'ÉTUDE EMPIRIQUE

CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE ET MESURES DES
CONSTRUITS

CHAPITRE 4. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET
DISCUSSION

Section 1 - Approche PLS et tests préliminaires

Section 2 - Test des hypothèses et résultats

CHAPITRE 4 - RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION

INTRODUCTION

Ce chapitre a pour objet de présenter et de discuter les résultats du test des hypothèses de recherche. Nos hypothèses principales, au nombre de sept, doivent être précisées pour tenir compte des caractéristiques de notre terrain d'étude. Six d'entre elles (hypothèses H1 à H6) sont testées en fonction de deux modalités afin de prendre en considération le statut du personnel en contact avec la clientèle : cadre ou non cadre. La dernière, l'hypothèse H7 relative à la proposition de valeur hôtelière, est affinée à partir des résultats obtenus à l'issue de la CAH en Chapitre 3. Elle est testée en fonction des trois propositions de valeur identifiées : les établissements à caractère familial (groupe 1), les établissements « à services ajoutés » (groupe 2), et les établissements utilitaires de standing (groupe 3). Au regard des éléments théoriques et empiriques développés dans le Chapitre introductif, nous postulons que la proposition de valeur des établissements du groupe 1 a une incidence négative sur les composantes du design organisationnel. En effet, les organisations familiales, et particulièrement dans le cas des hôtels, présentent généralement des systèmes de contrôle de gestion moins élaborés, une assignation de droits décisionnels moins importante et un management fondé sur la confiance plutôt que sur la récompense (Charreaux, 1991 ; Sainaghi, 2010 ; Mattimoe et Seal, 2011). À l'inverse, nous postulons que les propositions de valeur des groupes 2, orientée vers les activités et le divertissement, et 3, orientée vers un service strictement hôtelier de qualité, ont une influence positive sur les composantes du design organisationnel. En effet, la littérature sur les services et l'hôtellerie conduit à considérer que ces établissements accorderont plus d'importance à l'assignation des droits décisionnels, à l'usage des systèmes d'incitation et aux mesures non financières de performance (Eiglier et Langeard, 1987 ; Banker et al., 2000 ; Cruz, 2007 ; Nasution et Mavondo, 2008 ; Dittman et al., 2009). Le tableau 4.1 ci-dessous présente les hypothèses et sous-hypothèses testées dans ce chapitre. L'acronyme « PECC » fait référence au personnel en contact avec la clientèle.

Tableau 4.1 - Hypothèses et développement des sous-hypothèses

H1 : La délégation de droits décisionnels au PECC a une influence positive sur l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation.	H1a : La délégation au personnel cadre a une influence positive sur l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation. H1b : La délégation au personnel non cadre a une influence positive sur l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation.
H2 : L'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au PECC est liée positivement aux mesures non financières de performance.	H2a : L'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés aux cadres est liée positivement aux mesures non financières. H2b : L'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés aux non cadres est liée positivement aux mesures non financières.
H3 : Une forte intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au PECC a une influence positive sur la performance financière globale.	H3a : Une forte intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés aux cadres a une influence positive sur la performance financière. H3b : Une forte intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés aux non cadres a une influence positive sur la performance financière.
H4 : Une forte intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au PECC a une influence positive sur la performance non financière.	H4a : Une forte intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés aux cadres a une influence positive sur la performance non financière. H4b : Une forte intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés aux non cadres a une influence positive sur la performance non financière.
H5 : L'importance des mesures non financières modère positivement la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au PECC et la performance financière globale.	H5a : L'importance des mesures non financières modère positivement la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés aux cadres et la performance financière. H5b : L'importance des mesures non financières modère positivement la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés aux non cadres et la performance financière.
H6 : L'importance des mesures non financières modère positivement la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au PECC et la performance non financière.	H6a : L'importance des mesures non financières modère positivement la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés aux cadres et la performance non financière. H6b : L'importance des mesures non financières modère positivement la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés aux non cadres et la performance non financière.
H7 : La proposition de valeur pour le client définie par l'hôtel a une influence sur les composantes du design organisationnel.	H7a : La proposition de valeur hôtelière à caractère « familial » a une influence négative sur les composantes du design organisationnel. H7b : La proposition de valeur hôtelière du type « services ajoutés » a une influence positive sur les composantes du design organisationnel. H7c : La proposition de valeur hôtelière du type « utilitaire de standing » a une influence positive sur les composantes du design organisationnel.

Afin de tester nos hypothèses, nous utilisons une méthode d'analyse statistique de seconde génération : l'approche Partial Least Square (notée PLS dans la suite du texte). Cette approche développée par Wold (1975, 1985a) est une modélisation d'équations structurelles à variables latentes, et a pour objet principal le développement théorique et la prédiction (Fernandes, 2012 ; Hair et al., 2014). Elle repose sur une hypothèse souple en ce qui concerne la distribution des données et admet les échantillons de petite taille (e.g. Chin, 2010 ; Hair et al., 2014).

Tableau 4.2 - Caractéristiques clés des données et du modèle dans l'approche PLS (d'après Hair et al., 2014, p. 16)

Caractéristiques des données	Taille de l'échantillon	Généralement, le pouvoir statistique est élevé avec des échantillons de petite taille.
	Distribution	Il n'y a pas d'hypothèse de distribution, PLS est une méthodologie non paramétrique.
	Données manquantes	L'analyse reste robuste tant que le nombre de données manquantes reste en dessous d'un certain seuil (avec l'utilisation de NIPALS, 30%)
	Mesure	PLS fonctionne avec tout type de données : métriques, ordinales, binaires (avec certaines restrictions)
Caractéristiques du modèle	Nombre d'items dans chaque construit	PLS supporte les construits ayant plusieurs indicateurs (multi-items) mais aussi ceux étant mesurés par un seul indicateur (mono-item).
	Relation entre les construits et leurs indicateurs	PLS permet de prendre en considération les construits réflexifs et formatifs.
	Complexité du modèle	PLS supporte les modèles complexes comportant beaucoup de relations structurelles.
	Configuration du modèle	Les modèles récursifs (boucle causale) ne peuvent être traités par la modalisation PLS.

Le tableau 4.2 ci-dessus présente un certain nombre de caractéristiques clés de l'approche PLS. À partir de ces caractéristiques, Hair et al. (2014) décrivent les éléments qui doivent amener à choisir cette méthode :

- L'objectif du modèle est de prédire les construits endogènes clés ou d'identifier les construits exogènes clés, c'est-à-dire ayant une influence sur un construit endogène ;

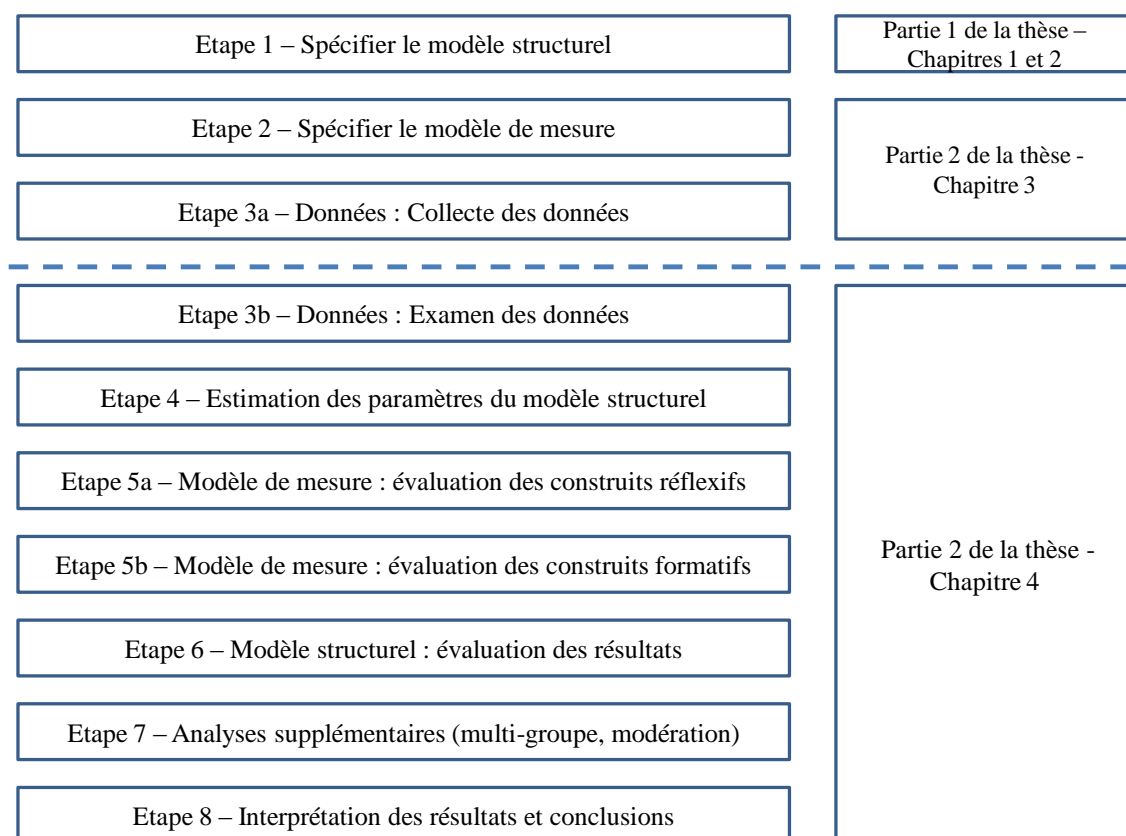
- Des construits formatifs sont utilisés dans le modèle ;
- Le modèle structurel est complexe (beaucoup de construits et beaucoup d'indicateurs) ;
- La taille de l'échantillon est petite et/ou les données ne sont pas distribuées normalement ;
- Les scores des variables latentes vont être utilisés dans des analyses ultérieures.

Dans cette recherche, nous justifions le choix de cette méthode par deux raisons : d'une part, elle permet de traiter des modèles mobilisant des **construits réflexifs et formatifs**, ce qui est notre cas ; d'autre part, elle a un **pouvoir statistique élevé avec les échantillons de petite taille** (Jolibert et Jourdan, 2006 ; Evrard et al., 2009 ; Hair et al., 2014). Notre échantillon est composé de 64 hôtels répondants, et la tolérance de PLS pour les petits échantillons est un avantage compte tenu de ce nombre d'observations collectées.

La procédure pour appliquer l'approche PLS est présentée dans la figure 4.1 ci-dessous. La phase de spécification du modèle structurel (étape 1) fait l'objet de la Partie 1 de cette recherche. Les phases de spécification du modèle de mesure et de collecte des données (étapes 2 et 3a) font l'objet du Chapitre 3. Finalement, les étapes 3b à 8 sont traitées dans ce chapitre. Plus précisément, la section 1 présente l'exposé de l'approche PLS et sa mise en œuvre dans le cadre de ce travail. Nous détaillons la méthode, les paramètres utilisés et procédons aux tests préliminaires nécessaires (étapes 3b et 4). Dans la section 2, nous testons les hypothèses du modèle conceptuel en estimant les modèles de mesure et structurel (étapes 5a, 5b et 6), en procédant aux analyses supplémentaires qui sont, dans cette recherche, le test d'un effet modérateur et une analyse multi-groupes (étape 7) et nous discutons les résultats obtenus (étape 8).

Afin de procéder à l'ensemble des analyses, nous utilisons le logiciel XLSTAT, et plus particulièrement le module PLSPM. Ce logiciel est considéré comme le support le plus abouti pour traiter l'approche PLS (Vinzi et al., 2010). Nous utilisons aussi le logiciel SPSS pour procéder à certaines analyses préliminaires et complémentaires.

Figure 4.1 - Procédure pour appliquer la modélisation PLS (d'après Hair et al., 2014, p. 25)



SECTION 1 - MÉTHODOLOGIE ET TESTS PRÉLIMINAIRES

Cette section a pour objet de présenter la méthodologie d'analyse des données par l'approche PLS et les tests préalables à cette analyse. Il est important de rappeler les conditions de mises en œuvre de la méthode, mais aussi de bien établir les paramètres d'estimation du modèle pour assurer la fiabilité des résultats obtenus.

Dans un premier temps, nous détaillons le fonctionnement et les caractéristiques sous-jacentes de l'approche PLS. Cette méthode de modélisation par équations structurelles se fonde sur le test d'un modèle de mesure et d'un modèle structurel. Le modèle de mesure permet de vérifier la qualité des mesures du modèle conceptuel. Il peut contenir des construits réflexifs, qui sont des construits dont les indicateurs sont causés par ce dernier. Il prend aussi en charge les construits formatifs, qui sont des construits dont les indicateurs déterminent la signification.

Ces deux types de mesure sont mobilisés dans cette recherche et nécessitent un traitement différent dans l'évaluation du modèle de mesure. À l'issue de cette évaluation, le modèle de mesure doit être considéré comme suffisamment fiable et valide pour procéder à l'évaluation du modèle structurel, qui permet de tester les relations entre les construits du modèle conceptuel, et à l'interprétation des résultats obtenus. Dans ce contexte, l'approche PLS permet de mettre en œuvre des analyses supplémentaires, et nous mobilisons plus particulièrement : (1) un test d'effets modérateurs, afin d'évaluer l'influence de la variable « importance accordée aux mesures non financières » sur la relation entre les systèmes d'incitation et la performance de l'organisation, et (2) une analyse multi-groupes, afin d'examiner les possibles différences dans les relations du modèle entre des sous-groupes définis. Cette dernière se fonde sur les trois groupes de proposition de valeur mis en lumière au chapitre 3.

Dans un second temps, nous présentons les tests préliminaires nécessaires à l'approche PLS. Les données doivent répondre à un certain nombre de conditions pour assurer la fiabilité des résultats obtenus. Elles doivent aussi être étudiées car elles influencent les choix effectués concernant les paramètres d'estimation du modèle structurel. Nous proposons tout d'abord d'examiner notre échantillon en comparant les caractéristiques de sous-groupes constitués à partir : (1) de l'utilisation ou non d'un système d'incitation, et (2) de la proposition de valeur hôtelière. Nous décrivons ensuite les paramètres de l'analyse des données en cohérence avec les critères de l'approche PLS. Il s'agit des éléments concernant la taille de l'échantillon, le traitement des données manquantes, la normalité des données, et le choix des paramètres d'estimation du modèle structurel. Enfin, nous procédons au test lié à la multicolinéarité, qui peut être causée par la présence de construits formatifs.

Dans une première sous-section, nous présentons les fondements de l'approche PLS en examinant l'objet des modèles de mesure et structurel. Ce développement permet de justifier les choix méthodologiques que nous faisons pour tester nos hypothèses. Dans une seconde sous-section, nous présentons tout d'abord une première analyse de nos sous-échantillons. Nous procédons ensuite à la description de nos construits, aux tests préliminaires nécessaires, et nous détaillons les paramètres d'estimation retenus pour tester les relations de notre modèle. Nous présentons enfin les résultats du test concernant la possible multicolinéarité entre les construits formatifs.

1. Méthodologie d'analyse de données : l'approche PLS

Afin d'en comprendre le fonctionnement et de paramétrer correctement l'analyse de notre modèle conceptuel, nous exposons les fondements de l'approche PLS. Cette méthode d'équations structurelles implique l'évaluation d'un modèle de mesure, qui traduit les relations entre les construits et leurs indicateurs, et d'un modèle structurel, qui traduit les relations entre les construits. PLS étant une méthodologie non paramétrique, les tests de significativité paramétriques ne peuvent être appliqués. Elle repose alors sur une procédure de bootstrap pour tester la significativité des différents coefficients générés par l'analyse (Chin, 1998, 2010 ; Hair et al., 2014). Cette procédure permet d'obtenir une estimation de la précision de l'analyse PLS et d'établir un intervalle de confiance en constituant, à partir de l'échantillon initial, un grand nombre d'échantillons par tirage avec remise (Jolibert et Jourdan, 2006 ; Evrard et al., 2009 ; Chin, 2010 ; Hair et al., 2014). À partir des résultats de l'analyse PLS et de la procédure de bootstrap, le modèle de mesure permet d'évaluer la significativité : (1) des loadings qui représentent les relations entre un construit réflexif et ses indicateurs, et (2) des poids qui représentent les relations entre les indicateurs et leurs construits formatifs. De même, l'analyse PLS et la procédure de bootstrap permettent d'évaluer la significativité des coefficients structurels qui traduisent la relation entre les construits du modèle.

Dans cette sous-section, nous développons les fondements de l'analyse des résultats générés par l'approche PLS en passant en revue les éléments à prendre en considération pour évaluer les modèles de mesure et structurel. Dans un premier temps, il convient d'étudier le modèle de mesure, et d'évaluer les construits réflexifs et formatifs de manière distincte. Dans un second temps, il convient d'étudier le modèle structurel qui fournit différents indicateurs afin d'évaluer les résultats et de rejeter ou non les hypothèses testées. Des analyses complémentaires peuvent être menées dans le cadre du modèle structurel, et nous abordons plus précisément les caractéristiques de l'analyse multi-groupes et de la modération, qui sont mobilisées pour le test de notre modèle.

1.1. Étude du modèle de mesure

Nous décrivons les implications de l'étude du modèle de mesure. Cela consiste en l'évaluation des construits réflexifs et des construits formatifs. En effet, différents modèles de mesure peuvent être mobilisés dans l'approche PLS et l'utilisation de ces deux types de construits implique une étude en deux temps. Dans le cas des variables réflexives, les indicateurs du construit sont une conséquence de celui-ci et doivent être fortement corrélés entre eux. L'évaluation des construits réflexifs nécessite la vérification de sa fiabilité, de sa validité convergente et discriminante. Dans le cas des variables formatives, la logique est différente car ce sont les indicateurs qui déterminent la signification du construit et ceux-ci ne doivent alors pas être corrélés entre eux. L'évaluation des variables formatives implique l'examen de la validité convergente, la vérification de possibles problèmes de multicolinéarité, et l'évaluation de la significativité et de la pertinence des indicateurs du construit. Nous passons en revue ces éléments qu'il est nécessaire d'appréhender afin d'évaluer le modèle de mesure, et concluons sur le traitement particulier des construits mono-items.

1.1.1. Évaluation des construits réflexifs

Les modèles de mesure réflexifs (ou Mode A dans PLS) sont généralement des échelles de mesure. Ils impliquent que les indicateurs (ou items) sont les effets d'un construit sous-jacent, auquel ils sont rattachés, et sont causés par celui-ci. La causalité part ainsi du construit pour aller vers les indicateurs (cette relation est mesurée par un loading) et ces derniers doivent ainsi être fortement corrélés les uns avec les autres (e.g. Chin, 2010 ; Fernandes, 2012 ; Hair et al., 2014). Tout indicateur peut alors être écarté sans changer la signification du construit (tant que celui-ci reste suffisamment fiable). Compte tenu de ces caractéristiques, l'évaluation des construits réflexifs se fait en fonction de leur fiabilité et de leur validité, cette dernière se traduisant par l'évaluation de la validité convergente et de la validité discriminante. Nous développons ces trois critères.

Le premier critère à évaluer est la **fiabilité interne**, dont l'indicateur traditionnel est l'alpha de Cronbach. Cet indicateur fonde son estimation de la fiabilité sur les corrélations entre indicateurs d'un même construit et considère que l'ensemble des indicateurs est fiable de manière équivalente. Cependant, dans la modélisation PLS, ces derniers sont priorisés en

fonction de leur fiabilité individuelle, ce qui limite la pertinence de l'utilisation de l'alpha de Cronbach dans ce cadre (Hair et al., 2014). La mesure de la fiabilité la plus appropriée est la fiabilité composite ρ_c (Chin, 2010 ; Hair et al., 2014). Celle-ci peut être évaluée par le biais du ρ de Dillon et Goldstein (noté ρ de DG dans la suite du texte). C'est un indicateur qui varie entre 0 et 1, et qui s'interprète de la même manière que l'alpha de Cronbach (à partir de 0,6 à 0,7, le niveau est acceptable pour une recherche exploratoire, dans le cas de recherches confirmatoires, c'est entre 0,7 et 0,9). Néanmoins, les estimations faites par le ρ de DG sont de manière générale plus pessimistes que celles de l'alpha de Cronbach.

Le deuxième critère est celui de la **validité convergente**. Elle évalue la corrélation entre les indicateurs d'un même construit au travers de deux éléments (Chin, 2010 ; Hair et al., 2014) :

- Les loadings de chaque indicateur d'un construit (appelé aussi fiabilité de l'indicateur) : ceux-ci doivent être significatifs, c'est-à-dire que leur valeur doit être supérieure ou égale à 0,708.
- L'Average Variance Extracted (variance moyenne extraite, notée AVE dans la suite du texte) : celle-ci est équivalente à la communalité et suit la même logique. Si elle est supérieure ou égale à 0,50, cela indique que le construit explique plus de la moitié de la variance de ses indicateurs.

Le troisième critère est la **validité discriminante**. Cela implique de vérifier que les indicateurs d'un construit ne sont pas corrélés avec un autre construit. Cette vérification se fait en deux étapes (Chin, 2010 ; Hair et al., 2014) : (1) l'examen des « *cross loadings* » de l'ensemble des indicateurs du modèle, qui permet de procéder à la vérification des corrélations des loadings avec leur construit de rattachement et avec les autres construits du modèle ; (2) le critère de Fornell-Larcker, qui compare la racine carrée de l'AVE avec les corrélations entre les construits du modèle : la racine carrée de l'AVE doit être supérieure à la corrélation la plus élevée d'un construit avec un autre. En pratique, cela revient à vérifier que l'AVE est supérieure au carré des corrélations entre construits (ce format est celui donné par le logiciel XLSTAT - PLSPM).

Le tableau 4.3 ci-dessous présente la synthèse des critères d'évaluation de la fiabilité et de la validité des construits réflexifs. Il convient maintenant de passer en revue les critères d'évaluation des construits formatifs.

Tableau 4.3 - Évaluation des construits réflexifs

	Critères	Explications/Seuils
Fiabilité	- Fiabilité composite évaluée par le ρ de Dillon-Goldstein	- Il fonctionne comme l' α de Cronbach.
Validité convergente	- Loadings externes - AVE (Average Variance Extracted)	- Ils doivent être significatifs, c'est-à-dire $> 0,708$. - Elle doit être $> 0,50$.
Validité discriminante	- Examen des cross-loadings - Critère de Fornell-Larcker (1981)	- Le loading d'un indicateur ne doit pas être plus élevé pour un autre construit que pour celui auquel il est rattaché. - L'AVE doit être supérieure au carré des corrélations entre construits.

1.1.2. Évaluation des construits formatifs

Les modèles de mesure formatifs (ou Mode B dans PLS) se fondent sur la logique que ce sont les indicateurs qui déterminent la signification du construit. Cette relation est principalement mesurée par un « poids » (et non un loading comme dans le cas des construits réflexifs). Cette caractéristique implique que : (1) les indicateurs d'un construit formatif ne sont pas interchangeables car ils capturent un aspect spécifique du domaine du construit ; (2) l'omission de l'un d'entre eux peut alors altérer le sens du construit ; (3) les indicateurs d'un même construit n'ont pas besoin d'être corrélés entre eux ; plus précisément, si ces derniers sont fortement corrélés (valeur supérieure à un seuil de 0,70), cela peut engendrer des problèmes liés à la multicolinéarité (Jolibert et Jourdan, 2006 ; Hair et al., 2014) ; et (4) les construits formatifs s'évaluent sans termes d'erreur, les indicateurs sont donc considérés comme capturant complètement le contenu du construit (Diamantopoulos, 2006 ; Hair et al.,

2014). Compte tenu de ces caractéristiques, il est impossible d'appliquer aux construits formatifs les critères utilisés pour les construits réflexifs. Notamment, la mesure de la fiabilité interne n'est pas appropriée car les construits formatifs sont considérés sans terme d'erreur. Il convient donc d'utiliser d'autres critères de fiabilité et de validité : il s'agit de la validité de contenu, de la validité convergente, de la multicollinéarité, et de la significativité et la pertinence des indicateurs du construit formatif (Hair et al., 2014).

Un pré-requis tient à la **validité de contenu** qui doit être évaluée au préalable, lors de la construction de la variable. Elle requiert de s'assurer que le construit capture tout, ou au moins la majeure partie, des facettes du concept mesuré. Dans cette recherche, ce travail est l'objet des Chapitres 2 et 3 dans lesquels nous avons passé en revue la littérature afin d'établir la définition, la nature et le contenu de nos construits formatifs.

La première étape consiste à évaluer la **validité convergente** du construit formatif en vérifiant si celui-ci est corrélé avec un construit réflexif de ce même concept (aussi appelée analyse de redondance - Chin, 1998). Pour procéder à ce test, il est nécessaire de l'envisager avant la collecte de données et d'intégrer au questionnaire la mesure du construit réflexif permettant la comparaison. Hair et al. (2014) soulignent ici qu'il n'est pas toujours possible, voire souhaitable, d'intégrer une mesure supplémentaire au questionnaire car cela fait croître son volume et le temps de réponse. Cela peut conduire à moins de répondants ou plus de données manquantes. De plus, il n'existe pas toujours de construit réflexif équivalent, et le créer est un processus qui peut s'avérer long. Sarstedt et al. (2013) proposent une alternative qui consiste à utiliser un construit réflexif mesuré par un seul item synthétisant l'essence du concept. Cette solution est un compromis qui permet de faire face aux problèmes de design de questionnaire et à la nécessité de valider les construits formatifs.

La deuxième étape consiste à s'intéresser aux problèmes de **multicollinéarité**. Contrairement aux construits réflexifs, la corrélation entre deux indicateurs d'un construit formatif, appelée colinéarité, peut poser problème à différents points de vue (lorsque plus de deux indicateurs sont impliqués, on parle de multicollinéarité) (Jolibert et Jourdan, 2006 ; Hair et al. 2014). En effet, des niveaux importants de multicollinéarité ont une influence sur les poids des indicateurs et leur significativité : (1) cela peut augmenter le niveau de l'erreur standard et réduire la capacité à démontrer que les poids estimés sont significativement différents de zéro ; (2) cela peut amener à une mauvaise estimation des poids et à une inversion de leur

signe. Afin d'évaluer ces problèmes liés à la multicollinéarité, il convient de calculer deux indicateurs (Hair et al., 2011 ; Hair et al., 2014) : la tolérance et le VIF (Variance Inflation Factor). La tolérance représente la part de variance d'un indicateur qui n'est pas expliquée par les autres indicateurs du même construit. Elle doit être supérieure au seuil de 0,20. Le VIF est défini comme la réciproque de la tolérance, et indique dans quelle mesure l'erreur standard a augmenté sous l'influence de la multicollinéarité. Il doit être inférieur au seuil de 5. Si l'une des deux conditions de seuil n'est pas remplie, il y a un niveau de multicollinéarité élevé et il faut envisager d'éliminer le ou les indicateurs concernés.

La troisième étape consiste en l'évaluation de la **significativité et la pertinence des indicateurs du construit formatif**. Pour évaluer la contribution de chacun des indicateurs, il convient d'étudier premièrement le poids de ces derniers à l'issue de la procédure de bootstrap. Le poids doit être significativement différent de zéro, le degré de significativité étant calculé à partir de la procédure de bootstrap. Celle-ci permet dans l'approche PLS de calculer le test t déterminant des valeurs t critiques qui établissent le caractère significatif ou non d'une relation (Hair et al., 2014). Si le t issu du bootstrap, appelé Ratio Critique, est supérieur à 1,96 pour un seuil de significativité de 5%, cela signifie que la relation est significative (pour un seuil de 10%, la valeur est de 1,65 ; pour un seuil de 1%, la valeur est de 2,57). À l'issue de cette vérification, si le poids n'est pas significatif, il convient de considérer la contribution absolue de l'indicateur au construit auquel il est attaché (c'est-à-dire l'information qu'il fournit sans considérer aucun autre indicateur). Pour cela, il faut examiner les loadings des indicateurs, qui sont équivalents à une corrélation bivariée entre chaque indicateur et le construit, et qui sont fournis avec le poids par l'analyse PLS. Si le loading est supérieur à 0,50, l'indicateur doit être conservé dans l'analyse car il contribue de manière absolue au construit. Si le loading est inférieur à 0,50, il convient de s'interroger sur l'opportunité de l'éliminer. Le tableau 4.4, ci-dessous, présente un récapitulatif des critères d'évaluation spécifiques aux construits formatifs dans la modélisation PLS.

Pour conclure, la modélisation PLS procure l'avantage de pouvoir utiliser tout type de variables : nominal, ordinal, intervalle, et ratio. Au-delà des construits réflexifs et formatifs, les variables binaires et mono-item sont prises en charge dans ce type d'analyse. Afin d'évaluer ces construits, il convient de leur appliquer la procédure de validité convergente applicable aux construits formatifs. Il est à noter que l'usage de ce type de construit nécessite au préalable certaines précautions (Hair et al., 2014). En ce qui concerne les données binaires,

il convient de tenir compte des préconisations suivantes (Hair et al., 2012 ; Hair et al., 2014) : (1) elles ne doivent pas être utilisées dans le cadre de construits réflexifs ; et (2) elles ne doivent pas être utilisées pour mesurer un construit endogène. De même, l'usage de variables catégorielles est possible dans le cadre de PLS, et notamment pour procéder aux analyses multi-groupes (Sarstedt et al., 2011 ; Hair et al., 2012 ; Hair et al., 2014). Cependant, leur interprétation doit se faire avec prudence lorsqu'elles sont incluses dans les construits exogènes (Hair et al., 2012). Finalement, Hair et al. (2014) mentionnent que l'utilisation de construits mesurés par le biais d'un seul indicateur (mono-item) est appropriée lorsqu'il s'agit de mesurer des caractéristiques objectives telles qu'un chiffre d'affaires ou des quotas. Elle est limitée lorsqu'il s'agit de mesurer des phénomènes non observables.

Tableau 4.4 - Évaluation des construits formatifs

	Critères	Explications/Seuils
Validité de contenu	Objet du Chapitre 3	
Validité convergente	- Utilisation d'un construit réflexif équivalent en terme de contenu	- Vérifier la corrélation entre le construit formatif et le construit réflexif.
Multicolinéarité	- Tolérance - VIF (Variance Inflation Factor)	- Elle doit être $> 0,20$. - Il doit être < 5 .
Significativité et pertinence des indicateurs du construit formatif	- Examen de la significativité du poids des indicateurs à l'issue du bootstrap SI NON - Examen du loading des indicateurs	- Le poids doit être significatif, c'est-à-dire que le ratio critique doit être $> 1,96$ au seuil de 5% (1,65 au seuil de 10%, et 2,57 au seuil de 1%). SI NON - Le loading doit être $> 0,50$, même si celui-ci n'est pas significatif.

Une fois le modèle de mesure évalué et validé, il faut examiner le modèle structurel, dont il convient d'évaluer les capacités prédictives et la significativité des relations entre les construits.

1.2. Étude du modèle structurel

Lorsque les construits sont considérés comme fiables et valides dans le modèle de mesure, il convient d'évaluer les résultats du modèle structurel en examinant les capacités prédictives du modèle et les relations entre les construits. Cette étape est importante car elle permet d'affirmer si une hypothèse est rejetée ou non. Cela implique premièrement d'étudier différents indicateurs qui permettent de qualifier les relations entre les construits du modèle et le statut des hypothèses testées. Deuxièmement, dans certains cas, cela implique de procéder à des analyses complémentaires pour évaluer l'influence de variables catégorielles binaires par le biais d'analyses multi-groupes, mais aussi de variables catégorielles multimodales dans le cas de modulation. Nous passons en revue les critères de validation du modèle structurel et nous décrivons les procédures concernant les analyses multi-groupes et l'étude des effets modérateurs.

1.2.1. Validation du modèle structurel

Évaluer les résultats du modèle structurel requiert l'examen des capacités prédictives de ce dernier et de la significativité des relations entre les construits. L'évaluation de la qualité de l'ajustement d'un modèle, ou « *fit* », implique d'étudier sa plus ou moins bonne capacité à prédire les variables endogènes du modèle et de s'assurer que le modèle est spécifié correctement (Chin, 2010 ; Hair et al., 2014). À l'inverse des systèmes d'équations structurelles basés sur la covariance, le « *fit* » d'un modèle fondé sur l'analyse PLS ne peut pas être apprécié grâce à une batterie d'indicateurs. Cette analyse s'établit sur des critères heuristiques qui sont les suivants : la vérification de l'absence de relations de multicollinéarité entre les construits, l'importance des coefficients structurels, le niveau des valeurs du R^2 , l'effet taille f^2 , la pertinence prédictive (Q^2) et l'effet taille q^2 .

Le premier élément à considérer dans l'étude des résultats du modèle structurel est le possible problème de **multicollinéarité entre l'ensemble des construits** du modèle. Comme dans le cas des construits formatifs, il convient de vérifier la tolérance et le VIF à partir des scores des variables latentes fournis par l'analyse PLS, et de considérer l'élimination des construits qui ne respectent pas les seuils de ces deux indicateurs.

Le deuxième élément consiste à étudier les **coefficients structurels**, qui sont la mesure de la relation entre les construits. Ces derniers ont une valeur standardisée généralement comprise entre -1 et +1 : si celle-ci est proche de +1, il est possible de conclure à une relation positive forte, généralement significative. Le degré de significativité est estimé par le biais du test t obtenu à l'issue de la procédure de bootstrap. Là encore, si le ratio critique est supérieur à 1,96 pour un seuil de significativité de 5%, la relation entre les construits est significative (pour un seuil de 10%, la valeur est de 1,65 ; pour un seuil de 1%, la valeur est de 2,57). Si le coefficient structurel est significatif, sa valeur indique donc la mesure selon laquelle le construit exogène influence le construit endogène. PLS permet ici le calcul de l'effet total (somme de l'effet direct et de l'effet indirect via une ou plusieurs autres variables) dont l'interprétation est utile pour comprendre les résultats (Hair et al., 2014).

Le troisième élément à considérer est un indicateur très couramment utilisé dans les modélisations PLS : le **coefficient de détermination R^2** . Il mesure la précision prédictive du modèle et peut prendre une valeur allant de 0 à 1 (Hair et al., 2014). Une valeur proche de 1 indique un niveau important de précision. Néanmoins, il est complexe de définir le seuil à partir duquel le R^2 est acceptable, car celui-ci dépend notamment de l'objet d'étude et des pratiques de la discipline de gestion. Le R^2 peut être comparé au R^2 ajusté qui lisse les biais inhérents aux modèles complexes. Ces deux indicateurs doivent être similaires ou très proches.

Le quatrième élément consiste à évaluer les proportions dans lesquelles un construit exogène contribue au R^2 d'un construit endogène. Il s'agit d'étudier l'**effet taille f^2** , qui évalue l'impact de l'omission d'un construit sur le construit endogène. Hair et al. (2014) indiquent que des résultats de 0,02, 0,15 et 0,35 correspondent respectivement à une petite, moyenne ou grande taille de l'effet f^2 .

Finalement, le cinquième élément conduit à examiner la **valeur Q^2 de Stone-Geisser** qui est une mesure de la pertinence prédictive du modèle et qui permet de calculer l'effet taille q^2 . Elle repose sur une procédure de « *blindfolding* » (technique de rééchantillonnage) et ne s'utilise que pour les variables endogènes réflexives ou les variables endogènes n'ayant qu'un seul item. La procédure ne s'applique pas aux construits endogènes formatifs : elle ne s'applique donc pas à notre cas.

La littérature sur la modélisation PLS met en lumière un dernier indicateur proposé par Tenenhaus et al. (2004) : le GOF (Goodness of Fit index). Il constitue une mesure de validation globale du modèle. Néanmoins, Henseler et Sarstedt (2013) et Hair et al. (2014) mettent en exergue trois limites principales de cet indicateur : (1) il ne représente pas un indicateur de la qualité d'ajustement dans le cadre d'une modélisation PLS ; (2) il ne pénalise pas les efforts de surparamétrisation ; et (3) il n'est pas applicable aux modèles contenant des construits formatifs. Hair et al. (2014) déconseillent ainsi son utilisation.

L'étude du modèle structurel permet ainsi de dégager les résultats de l'analyse et de déterminer la capacité prédictive du modèle. Un certain nombre d'analyses complémentaires peuvent être exécutées dans la modélisation PLS, et le test de certains modèles requiert une approche en deux étapes. Nous décrivons ces cas particuliers.

1.2.2. Cas particulier de l'analyse multi-groupes et de la modération

Des analyses complémentaires peuvent être nécessaires dans le cadre de la modélisation PLS. Elles concernent notamment les problèmes liés à l'hétérogénéité d'un échantillon. En effet, ne pas considérer l'hétérogénéité des observations peut avoir une influence sur la validité des résultats et mener à des conclusions incorrectes (Hair et al., 2014). Plusieurs solutions sont envisageables dans ce contexte :

- Dans le cas d'une hétérogénéité fondée sur un critère identifiable par le chercheur, deux solutions peuvent être mobilisées : (1) l'analyse multi-groupes qui est une solution reposant sur l'idée qu'une variable modératrice catégorielle influence l'ensemble des relations au sein du modèle ; (2) la modération qui prévoit l'inclusion d'une variable modératrice continue identifiée affectant une relation en particulier.
- Certaines sources d'hétérogénéité n'étant pas directement identifiables, l'utilisation de techniques d'analyse de structure latente permet d'identifier et de traiter cette hétérogénéité non observable : (1) l'approche FIMIX-PLS (Finite Mixture PLS), qui repose sur l'hypothèse de normalité, ou encore (2) l'approche REBUS mais qui ne concerne que les modèles réflexifs.

L'analyse multi-groupes et la modération constituent deux cas de figure distincts et mobilisés dans cette recherche (Eberl, 2010). En ce qui concerne l'analyse multi-groupes, elle conduit à tester l'hypothèse nulle H_0 selon laquelle les coefficients structurels ne sont pas significativement différents. L'hypothèse alternative H_1 consiste alors à dire que les coefficients sont différents entre les groupes, et que cette différence est significative. L'analyse multi-groupes peut se faire par une approche paramétrique sur la base des tests t obtenus après la procédure de bootstrap. Néanmoins, Chin et Dibbern (2010) mettent en lumière que, dans le cas de sous-échantillons qui ne sont pas de taille équivalente ou d'une distribution des données qui ne suit pas une loi normale (ce qui est souvent le cas dans l'approche PLS), le test de permutation est plus pertinent. Celui-ci consiste en une comparaison de groupes deux à deux effectuée par la permutation de l'ensemble des données constituant chaque groupe (Chin et Dibbern, 2010).

En ce qui concerne la modération, l'hypothèse testée repose sur l'idée qu'une variable continue (et non catégorielle comme dans le cas de l'analyse multi-groupes) affecte une relation spécifique entre deux construits (Hair et al., 2014). Tester un effet de modération revient à poser l'hypothèse que la relation entre les variables n'est pas constante, mais plutôt qu'elle dépend des valeurs prises par le construit modérateur. Il est à noter ici que la variable modératrice ne doit pas dépendre de la variable prédictive (Hair et al., 2014). La modélisation d'une modération dans une analyse PLS nécessite une démarche en deux étapes si l'on souhaite à la fois tester la significativité de la relation entre la variable exogène et la variable endogène et l'influence de la modératrice sur cette relation. La raison est que l'effet principal entre les deux construits initiaux devient un effet simple dans le modèle intégrant la modération. Ces deux effets peuvent présenter des différences en ce qui concerne les coefficients structurels et leur significativité. Interpréter les résultats de l'effet simple d'un modèle modérateur au même titre qu'un effet direct peut amener à des conclusions fausses (Henseler et Fassott, 2010 ; Hair et al., 2014).

Il convient donc de tester un modèle initial sans la variable modératrice et un modèle complémentaire final intégrant la modération. Dans ce modèle final, la modération est modélisée par l'intermédiaire d'une variable dite « d'interaction » qui est la multiplication des indicateurs des construits prédictif et modérateur. De plus, ce dernier doit être lié au construit endogène pour éviter de gonfler son effet sur la relation entre les deux variables initiales (Hair et al., 2014). Hair et al. (2014) soulignent le cas particulier des construits exogènes formatifs,

qu'il s'agisse de la variable prédictive ou de la variable modératrice. Lorsque l'un de ces construits est fondé sur un modèle formatif, la modélisation du terme d'interaction par la multiplication des indicateurs des deux construits ne peut être appliquée de manière directe. Il convient d'utiliser là encore une approche en deux temps, qui permet d'obtenir un résultat équivalent, en utilisant les scores des variables latentes produits par PLS (Chin et al., 2003 ; Henseler et Chin, 2010 ; Hair et al., 2014). Les deux étapes sont les suivantes :

- Le modèle des effets principaux, ou modèle initial, est estimé sans le terme d'interaction pour obtenir les scores des variables latentes. Ceux-ci sont sauvegardés pour les analyses de la seconde étape.
- Pour constituer le modèle final, les scores de la variable latente exogène et ceux de la variable modératrice issus de la première étape sont multipliés pour créer un construit mono-item qui constitue le terme d'interaction. Tous les indicateurs des autres construits du modèle sont alors remplacés par leur score de variable latente provenant de la première étape.

Ce cas de figure concerne notre modèle car nos variables modératrices sont des construits formatifs. Il convient donc d'intégrer ces différentes étapes à notre démarche.

Conclusion

La mise en œuvre d'une modélisation PLS nécessite une bonne connaissance de ces particularités et une rigueur dans la construction des construits, notamment lorsqu'il s'agit de construits formatifs. La première étape consiste en l'évaluation du modèle de mesure et en l'étude des construits réflexifs et formatifs. Les premiers nécessitent une étude de la fiabilité, de la validité convergente et de la validité discriminante. Les seconds, dont le caractère particulier est lié au fait que les indicateurs déterminent la signification du construit, sont évalués en examinant les éléments suivants : (1) la validité convergente par une comparaison avec un construit réflexif mesurant le même concept, (2) la multicollinéarité, qui peut biaiser les poids et la significativité donnés par l'analyse PLS, et (3) la significativité et la pertinence des indicateurs du construit formatif, ce qui revient à évaluer la contribution relative et absolue d'un indicateur à son construit de rattachement.

Une fois que le modèle de mesure est considéré comme valide et fiable, il est possible de procéder à l'analyse du modèle structurel. Celle-ci se fait sur la base de critères heuristiques déterminant la capacité prédictive du modèle en ce qui concerne les construits endogènes, et la significativité des relations entre les construits. Dans notre recherche, nous utilisons les critères suivants (Hair et al., 2014) : la vérification de l'existence ou non de multicollinéarité entre les construits du modèle, l'importance des coefficients structurels, le niveau des valeurs du R^2 , et l'effet taille f^2 .

Notre modèle de recherche implique deux analyses complémentaires : une analyse d'effets modérateurs et une analyse multi-groupes. Le test de la modération se fonde sur des construits formatifs (poids des mesures non financières dans les systèmes d'incitation cadres et non cadres). Cela amène à adopter une démarche en deux étapes : (1) la première est le test du modèle initial sans modératrice qui permet de tester l'effet direct de l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation cadres et non cadres sur la performance financière d'une part, et sur la performance non financière d'autre part ; mais aussi d'obtenir les scores des variables latentes du modèle ; (2) la seconde est le test du modèle final qui intègre l'ensemble des construits du modèle initial, les construits modérateurs et les construits d'interaction évalués à partir des scores des variables latentes calculés lors de la première étape. Pour chacune de ces deux étapes, nous évaluerons l'effet d'une modératrice globale (la proposition de valeur hôtelière) sur les résultats du modèle structurel par le biais d'une analyse multi-groupes.

Nous présentons maintenant les tests préliminaires à exécuter sur l'ensemble de nos données afin d'assurer une bonne compréhension de la structure de nos observations, et d'établir les paramètres d'estimation de l'analyse.

2. Tests préliminaires et paramètres d'estimation du modèle

Dans cette sous-section, nous procédons à un certain nombre de tests préliminaires sur les données collectées par questionnaire auprès des hôtels de la région PACA. Plus précisément, nous décrivons notre échantillon de 64 observations en testant les différences entre des sous-groupes. Premièrement, l'étude des différences entre utilisateurs de système d'incitation et

non utilisateurs montre des résultats significatifs et indique que le chiffre d'affaires, la taille, et l'utilisation de certification qualité ou environnement sont plus importants dans le groupe des utilisateurs de systèmes d'incitation. Deuxièmement, l'étude des différentes propositions de valeur hôtelière établies dans notre échantillon grâce à la CAH ne montre aucune différence significative entre les trois sous-groupes.

Nous passons ensuite en revue les paramètres de mise en œuvre de l'analyse des données avec la modélisation PLS. Nous décrivons dans ce contexte les paramètres concernant la taille minimum requise de l'échantillon, le traitement des données manquantes, l'étude de la normalité des données, et le choix des paramètres d'estimation du modèle. Nous procédons enfin aux tests préliminaires liés à la multicollinéarité des indicateurs des construits formatifs. Ceux-ci amènent à reconsidérer deux construits : l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation cadres, dont deux indicateurs sur les cinq initiaux apparaissent multicollinéaires, et l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation non cadres dont un seul indicateur sur les cinq initiaux apparaît multicollinéaire.

2.1. Étude préliminaire des différences entre sous-échantillons

Notre échantillon étant composé d'établissements utilisant des systèmes d'incitation pour le personnel cadre et/ou non cadre en contact avec la clientèle, mais aussi d'établissements n'ayant pas mis en œuvre ce type de système de contrôle, il convient d'établir si ces deux sous-échantillons présentent des différences. Afin de comparer ces échantillons, nous utilisons deux méthodes : le test U de Mann-Whitney et le test du Chi-deux. Une seconde distinction peut être faite au sein de notre échantillon sur la base de la proposition de valeur hôtelière. Elle permet de distinguer trois groupes : les établissements familiaux, les établissements « à services ajoutés », et les établissements utilitaires de standing. Afin de procéder à la comparaison de ces trois sous-échantillons, nous utilisons deux méthodes : le test de Kruskal-Wallis et le test du Chi-deux.

2.1.1. Différences entre les hôtels disposant d'un système d'incitation et ceux n'en ayant pas

Notre échantillon, composé de 64 observations, peut être découpé en deux sous-populations : les utilisateurs d'un système d'incitation (35 hôtels) et les non utilisateurs (29 hôtels). Avant de tester notre modèle par le biais de la modélisation PLS, il semble judicieux de décrire ces

deux sous-échantillons, et d'estimer les possibles points de divergence qui permettraient une première caractérisation de nos observations. Nous procédons à deux tests en fonction de la mesure des variables :

- Nous utilisons le test U de Mann-Whitney. C'est une méthode non paramétrique qui permet de comparer deux échantillons différenciés, sur la base d'une variable nominale binaire, en étudiant les réponses de ces échantillons à une ou plusieurs variables ordinales (Jolibert et Jourdan, 2006 ; Evrard et al., 2009). Elle permet ainsi d'étudier la distribution des rangs entre deux sous-échantillons et de tester l'hypothèse nulle H_0 , soit : « La différence de position des échantillons est égale à 0 ».
- Nous utilisons un test du Chi-deux sur deux échantillons. C'est une méthode qui permet de prendre en considération l'association entre deux variables nominales. À partir d'un tableau de contingence, ce test détermine s'il existe une relation entre une ou plusieurs caractéristiques des sous-échantillons et une variable commune à ces deux échantillons (Jolibert et Jourdan, 2006). Au même titre que le test U de Mann-Whitney, l'hypothèse testée ici est l'hypothèse nulle H_0 : « les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes ». La validation de cette hypothèse correspond à une absence de différence entre les groupes étudiés. Il est à souligner toutefois que ce test est sensible à la taille de l'échantillon : pour assurer sa fiabilité, l'effectif théorique pour chaque case du tableau de contingence doit être supérieur à 5 (Evrard et al., 2009). Néanmoins, si le pourcentage total de cellules ayant un effectif inférieur à 5 observations ne dépasse pas 20%, le test peut être considéré comme interprétable (Carricano et al., 2010).

Notre échantillon est divisé en deux à partir de la variable nominale binaire « Présence d'un système d'incitation » (i_SI) et nous testons l'existence de différences entre les deux sous-ensembles sur la base de critères :

- Liés à la situation de l'hôtel sur le marché hôtelier : la proposition de valeur hôtelière (PV_HTL), la performance non financière (PNF_HTL), la performance financière (CA_HTL), le classement étoilé ($CLASS_HTL$).

- Liés aux caractéristiques des hôtels : la localisation (LOC_HTL), la forme organisationnelle (FORM_HTL), la taille estimée par le nombre de chambres (CHB_HTL), la présence d'une certification qualité ou environnementale (CERT_HTL, du type ISO 9001, 14001 ou encore HotelCert), le nombre de salariés (NB_SAL), et le nombre de démissions de salariés (DEM_SAL).

Les résultats du test U de Mann-Whitney et du test du Chi-deux sont présentés dans les tableaux 4.5 et 4.6 ci-dessous. En ce qui concerne les indicateurs liés à la situation des hôtels sur leur marché et compte tenu des limites inhérentes au Chi-deux dans notre échantillon, il est possible d'affirmer que seule la performance financière diffère entre les deux sous-échantillons. Le groupe d'observations disposant d'un système d'incitation a un chiffre d'affaires significativement supérieur à celui ne disposant pas de ce type de système de contrôle. Ce résultat est intéressant et concerne pleinement l'hypothèse H5 sur la relation entre les systèmes d'incitation et la performance financière. Néanmoins, il convient d'étudier les résultats qui seront produits par l'analyse PLS.

Tableau 4.5 - Test U de Mann-Whitney effectué en fonction de l'utilisation ou non des systèmes d'incitation

Variables	Observations	Données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	p-value issue du test Mann-Whitney
PNF_HTL 0	29	0	67,667	93,333	83,103	7,632	0,819
PNF_HTL 1	35	0	69,667	95,000	83,152	6,374	
CA_HTL 0	29	3	5,107	7,213	5,828	0,389	0,033
CA_HTL 1	35	4	5,114	7,695	6,125	0,636	
CA 0	29	3	127891	16323000	1318421	3099207	0,033
CA 1	35	4	130000	49502290	5094610	12182235	
CHB_HTL 0	29	0	7,000	117,000	34,759	26,407	0,006
CHB_HTL 1	35	0	10,000	343,000	81,371	84,830	
NB_SAL 0	29	2	1,000	176,000	15,037	33,748	0,003
NB_SAL 1	35	1	2,000	391,000	37,706	79,066	
DEM_SAL 0	29	3	0,000	19,000	1,077	3,709	0,484
DEM_SAL 1	35	2	0,000	6,000	0,848	1,417	

La variable CA correspond au chiffre d'affaires, CA_HTL correspondant au chiffre d'affaires avec transformation logarithmique.

Tableau 4.6 - Test du Chi-deux effectué en fonction de l'utilisation ou non des systèmes d'incitation

	Non utilisateur	Utilisateur d'un SI	p-value issue du test du Chi-deux	Interprétation
PV_HTL 1	8	6	0,469	Différence non significative
PV_HTL2	13	15		
PV_HTL3	8	14		
LOC_HTL1	16	21	0,389	Test non interprétable (50% des cellules ont un effectif théorique inférieur à 5)
LOC_HTL2	3	6		
LOC_HTL3	6	7		
LOC_HTL4	4	1		
CLASS_HTL3	24	22	0,172	Test non interprétable (33% des cellules ont un effectif théorique inférieur à 5)
CLASS_HTL4	3	10		
CLASS_HTL5	2	3		
FORM_HTL1	18	16	0,019	Test non interprétable (50% des cellules ont un effectif théorique inférieur à 5)
FORM_HTL2	10	7		
FORM_HTL3	0	8		
FORM_HTL4	1	4		
CERT_HTL0	22	17	0,026	Différence significative
CERT_HTL1	7	18		

En ce qui concerne les indicateurs liés aux caractéristiques des hôtels, la taille, la présence d'une certification et le nombre de salariés diffèrent entre les deux sous-échantillons. Le groupe ne disposant pas de système d'incitation contient en très grande majorité des hôtels indépendants adhérant ou non à une chaîne volontaire, petits en nombre de chambres (avec une moyenne de 35 chambres), en nombre de salariés (avec une moyenne de 15 salariés), et ne font généralement pas l'objet d'une certification. En ce qui concerne les hôtels utilisant un système d'incitation dédié au personnel en contact avec la clientèle, ils sont en moyenne des établissements de grande taille du point de vue du nombre de chambres (avec une moyenne de 82 chambres) et sont relativement hétérogènes si l'on considère le critère du nombre de salariés (avec un maximum à 391 salariés et une moyenne de 38). Ils ont aussi une plus grande tendance à demander une ou plusieurs certifications qualité ou environnement.

Nous ne pouvons conclure sur les critères de localisation et de forme organisationnelle à l'issue du test du Chi-deux. Cependant, il est à noter que le groupe de non-utilisateurs est composé quasi exclusivement d'établissements indépendants et d'adhérents à une chaîne

volontaire. Le groupe d'utilisateurs est encore une fois relativement hétérogène car il regroupe aussi bien des hôtels de chaîne filiales ou franchisés que des indépendants adhérents ou non à une chaîne volontaire. Nous précisons qu'à une exception près, l'ensemble des hôtels de chaîne de notre échantillon global (représentant 20,31%) se trouve dans ce groupe. Bien que le nombre de nos observations incite à la prudence, ce constat reste toutefois intéressant car il concorde avec la littérature (Brickley et Dark, 1987 ; Baglin et Malleret, 1995 ; Dahlstrom et al., 2009 ; Dittman et al., 2009) qui met en lumière que le design des systèmes de contrôle de gestion est influencé par la forme organisationnelle, et que les hôtels de chaîne ont de manière générale une plus grande propension à utiliser les contrats pour contrôler les relations principal-agent.

Ces premiers tests permettent de caractériser les différences qui existent entre les deux sous-populations de notre échantillon : les utilisateurs de système d'incitation et les non-utilisateurs. Nous pouvons conclure à une caractérisation des non-utilisateurs, plutôt qu'à un profil d'utilisateur. Ces non-utilisateurs sont des établissements de petite, voire de très petite taille, et ne faisant que très peu l'objet de certification qualité ou environnementale.

2.1.2. Différences entre les groupes de proposition de valeur hôtelière

Bien que l'influence de la variable proposition de valeur hôtelière soit testée dans une analyse multi-groupes de notre modèle, il nous semble intéressant d'étudier a priori ces trois sous-populations de proposition de valeur : le groupe 1 composé des établissements familiaux (14 hôtels), le groupe 2 composé des établissements « à services ajoutés » (28 hôtels), et le groupe 3 composé des établissements utilitaires de standing (22 hôtels). Comme précédemment, nous estimons les possibles divergences à l'aide de deux tests :

- Nous utilisons le test de Kruskal-Wallis : c'est une méthode qui constitue une extension du test U de Mann-Whitney, et qui permet la prise en considération d'une variable nominale multimodale pour procéder à une comparaison de plus de deux groupes sur la base de variables ordinales (Jolibert et Jourdan, 2006 ; Evrard et al., 2009).

- Nous utilisons un test du Chi-deux sur k échantillons pour prendre en considération l'association entre nos variables nominales (Jolibert et Jourdan, 2006 ; Evrard et al., 2009).

Les observations sont séparées en trois à partir de la variable nominale « Proposition de valeur » (PV_HTL) et nous testons l'existence de différences entre ces trois sous-ensembles sur la base des critères utilisés précédemment : la situation de l'hôtel sur le marché hôtelier, et les caractéristiques des établissements.

Les résultats du test de Kruskal-Wallis et du test du Chi-deux sont présentés dans les tableaux 4.7 et 4.8 ci-dessous. Comme précédemment, une partie du test du Chi-deux n'est pas exploitable. Les résultats montrent dans l'ensemble qu'il n'y a pas de différence significative entre les trois groupes de proposition de valeur, que cela soit en termes de caractéristiques de marché ou en termes de caractéristiques opérationnelles. Toutefois, ces résultats sont limités et la modélisation PLS permettra d'apporter des résultats plus clairs au sujet de l'influence des différentes propositions de valeur par le biais de l'analyse multi-groupes.

Tableau 4.7 - Test de Kruskal-Wallis en fonction de l'appartenance à un groupe de proposition de valeur

Variable	Observations	Données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	p-value issue du test de Kruskal-Wallis
PNF_HTL 1	14	0	67,667	93,333	81,786	9,033	0,873
PNF_HTL 2	28	0	69,667	93,333	83,417	6,040	
PNF_HTL 3	22	0	69,667	95,000	83,621	6,668	
CHB_HTL 1	14	0	9,000	120,000	46,643	34,932	0,962
CHB_HTL 2	28	0	10,000	343,000	55,286	66,013	
CHB_HTL 3	22	0	7,000	343,000	75,227	86,440	
NB_SAL12 1	14	0	2,000	33,000	10,714	7,447	0,906
NB_SAL12 2	28	2	2,000	279,000	24,231	53,640	
NB_SAL12 3	22	1	1,000	391,000	43,238	89,881	
DEM_SAL 1	14	0	0,000	3,000	0,929	1,207	0,221
DEM_SAL 2	28	3	0,000	3,000	0,320	0,690	
DEM_SAL 3	22	2	0,000	19,000	1,750	4,327	
CA 1	14	2	425000	8028500	1501131	2134632	0,830
CA 2	28	3	130000	49502290	2947764	9734912	
CA 3	22	2	127891	49502000	5025210	11397686	
CA_HTL 1	14	2	5,628	6,905	5,982	0,359	0,830
CA_HTL 2	28	3	5,114	7,695	5,934	0,517	
CA_HTL 3	22	2	5,107	7,695	6,065	0,693	

La variable CA correspond au chiffre d'affaires, CA_HTL correspondant au chiffre d'affaires avec transformation logarithmique.

Tableau 4.8 - Test du Chi-deux en fonction de l'appartenance à un groupe de proposition de valeur

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	p-value issue du test du Chi-deux	Interprétation
i_SI0	8	13	8	0,469	Différence non significative
i_SI1	6	15	14		
LOC_HTL1	9	14	14	0,700	Test non interprétable (67% des cellules ont un effectif théorique inférieur à 5)
LOC_HTL2	2	5	2		
LOC_HTL3	1	7	5		
LOC_HTL4	2	2	1		
CLASS_HTL3	13	17	16	0,135	Test non interprétable (56% des cellules ont un effectif théorique
CLASS_HTL4	1	9	3		
CLASS_HTL5	0	2	3		
FORM_HTL1	8	14	12	0,141	Test non interprétable (58% des cellules ont un effectif théorique inférieur à 5)
FORM_HTL2	3	10	4		
FORM_HTL3	0	3	5		
FORM_HTL4	3	1	1		
CERT_HTL0	10	16	13	0,654	Différence non significative
CERT_HTL1	4	12	9		

Nous décrivons maintenant les différents paramètres d'analyse des données qu'il convient de prendre en considération avant une analyse par l'approche PLS.

2.2. Paramètres d'analyse des données avec la modélisation PLS et statistiques descriptives des variables

Dans l'approche PLS, il est nécessaire d'examiner un certain nombre d'éléments inhérents aux caractéristiques des données. Il s'agit de la taille minimum de l'échantillon, des données manquantes, et de la distribution des données. Une fois ces éléments vérifiés ou établis, il convient de définir les paramètres d'analyse des données. Nous présentons tout d'abord les principes liés à la taille minimum de l'échantillon requise afin de procéder au test de nos hypothèses. Nous étudions ensuite les données collectées en décrivant les données manquantes et leur traitement, puis en étudiant l'hypothèse de normalité. Nous établissons enfin les différents paramètres pris en considération dans l'analyse et justifions ces choix.

Un premier élément à considérer est la taille de l'échantillon. La modélisation PLS a notamment pour avantage de permettre de travailler sur des échantillons de petite taille et d'avoir dans ce contexte un pouvoir statistique important (Hair et al., 2014). Afin de déterminer la taille minimale de l'échantillon, la règle empirique suivante, nommée « règle des dix fois », est énoncée dans la littérature (Hair et al., 2014) : l'échantillon minimum doit être équivalent à 10 fois le nombre maximum de flèches pointant vers une variable latente, que ce soit dans le modèle de mesure (relations entre un construit et ses indicateurs) ou dans le modèle structurel (relations entre construits). Dans cette étude, l'échantillon ne respecte pas totalement cette règle empirique. Dans le modèle initial, le nombre le plus élevé de flèches pointant vers un construit est de six, ce qui requiert un échantillon minimum de 60 observations. Cependant, dans le modèle final (modéré), il est supérieur (dix) et nécessiterait ainsi un échantillon plus grand. Nous tenons à souligner, toutefois, qu'un certain nombre d'études ont utilisé des échantillons ne respectant pas ces préconisations. C'est le cas de Wold (1985b) qui utilise un échantillon de 10 observations, ou encore de Fornell et Bookstein (1982) qui utilisent un échantillon de 24 observations pour tester un modèle contenant au total 28 variables manifestes. Ces auteurs considèrent ces échantillons comme suffisants et rapportent des résultats d'estimation qu'ils considèrent comme fiables.

Un deuxième élément à considérer est le traitement des données manquantes. Ces dernières ont une plus grande probabilité de survenir lorsque le construit mesure un élément sensible pour le répondant tel que la performance d'une organisation (Hair et al., 2014). Leur traitement peut se faire selon différentes modalités. Une première solution est de supprimer les observations ayant des valeurs manquantes, ce qui réduit cependant la variation dans les données et peut introduire un biais si certains groupes sont supprimés de manière systématique. Si la part relative de données manquantes se tient dans des limites raisonnables (Hair et al., 2014), une seconde solution consiste à utiliser une technique de traitement de ces données. Différentes techniques peuvent être mobilisées, telles que NIPALS, le remplacement par la moyenne et le plus proche voisin. Nous choisissons de remplacer les données manquantes car la suppression des observations incomplètes n'est pas envisageable compte tenu de la petite taille de notre échantillon. Nous utilisons l'algorithme itératif NIPALS (Nonlinear estimation by Iterative Partial Least Squares) qui constitue la méthode d'imputation des données la plus avancée (Temme et al., 2010) et qui tolère jusqu'à 30% de données manquantes.

Un troisième élément à considérer est l'hypothèse de distribution des données. Comme souligné plus haut, PLS est une méthodologie non paramétrique, ce qui n'induit pas de condition de normalité. Néanmoins, Hair et al. (2014) indiquent qu'il est important de procéder à une vérification de l'hypothèse de distribution. Si celle-ci est très éloignée d'une distribution normale, cela peut poser des problèmes dans l'évaluation de la significativité des paramètres, du fait d'une augmentation des erreurs standard issues du bootstrap, et cela peut provoquer une baisse de la probabilité que certaines relations soient significatives. Pour tester la normalité des données, Hair et al. (2014) préconisent l'utilisation de deux indicateurs qui fournissent une information plus complète que les tests de Kolmogorov-Smirnov ou de Shapiro-Wilks :

- L'asymétrie (skewness) qui évalue dans quelle mesure la distribution d'une variable est symétrique. Si la valeur est supérieure à +1 ou inférieure à -1, cela signifie que la distribution est asymétrique ;
- Le Kurtosis qui est une mesure indiquant l'étroitesse de la distribution. Si la valeur est supérieure à +1, cela signifie que la distribution a une forme en pic, elle est donc considérée comme trop étroite. À l'inverse, une valeur inférieure à -1 indique une distribution trop plate.

Finalement, les distributions dépassant l'un de ces seuils sont considérées comme non normales. Lorsque ces deux indicateurs sont proches de 0, cela indique que la distribution est considérée comme normale.

Le tableau 4.9 ci-dessous récapitule l'ensemble des construits du modèle, les statistiques descriptives de ces variables, et donne les résultats pour les indicateurs testant la normalité : l'asymétrie et le Kurtosis. Les données manquantes restent dans une limite relativement raisonnable. Les valeurs des indicateurs d'asymétrie et de Kurtosis indiquent globalement une distribution qui ne suit pas une loi normale. Néanmoins, nous pouvons considérer que la distribution de ces données n'est pas extrêmement anormale.

Un dernier élément à considérer est l'établissement des paramètres d'estimation de l'analyse (Hair et al., 2014). En ce qui concerne l'estimation du modèle structurel, et bien que les résultats diffèrent peu entre les différents choix, Hair et al. (2014) recommandent l'approche

des poids structurels (« path weighting ») car elle fournit le R^2 le plus élevé pour la variable endogène et est généralement applicable à toutes les estimations et spécifications de modèle structurel. Les données liées aux indicateurs doivent être standardisées, car l'algorithme PLS repose sur les scores des variables latentes standardisés. Les paramètres liés à l'algorithme doivent aussi être établis : il est recommandé d'utiliser la valeur seuil de 1.10^{-5} (soit 0,00001) pour le critère d'arrêt de l'algorithme, et d'établir le nombre d'itérations maximum au seuil de 300. Cela assure selon Hair et al. (2014) l'obtention de la convergence de l'algorithme. Finalement, en ce qui concerne la procédure de bootstrap, nous fixons le nombre de rééchantillonnages à 5000 conformément aux préconisations de la littérature qui indique que ce nombre doit être élevé, et un intervalle de confiance de 95% (Hair et al., 2014).

Tableau 4.9 - Récapitulatif des statistiques descriptives et de la distribution des données de l'échantillon d'hôtels (n = 64)

Construits	Modèle	Indicateurs	N	Données manquantes	% données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance	Asymétrie		Kurtosis	
											Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
ADD_C	Réflectif	PVR_C1	64			1	5	4,266	1,073	1,151	-1,115	0,299	0,059	0,590
		PVR_C2	64			1	5	4,234	1,109	1,230	-1,205	0,299	0,514	0,590
		PVR_C3	64			1	5	4,266	1,027	1,055	-1,106	0,299	0,243	0,590
		PVR_C4	64			1	5	4,203	1,057	1,117	-1,089	0,299	0,536	0,590
		PVR_C5	64			1	5	4,000	1,222	1,492	-0,971	0,299	0,036	0,590
ADD_NC	Réflectif	PVR_NC1	64			1	5	3,031	1,368	1,872	-0,058	0,299	-1,123	0,590
		PVR_NC2	64			1	5	2,828	1,316	1,732	0,069	0,299	-1,040	0,590
		PVR_NC3	64			1	5	2,938	1,479	2,187	0,050	0,299	-1,245	0,590
		PVR_NC5	64			1	5	2,359	1,418	2,012	0,674	0,299	-0,771	0,590
SL_C	Formatif	SL_EXP_AGEC	62	2	3,125%	0,0	6,0	1,855	2,585	6,684	0,890	0,304	-1,060	0,599
		RECOMP_CF	64			0	1	0,406	0,495	0,245	0,391	0,299	-1,908	0,590
		RECOMP_CNF	64			0	1	0,297	0,460	0,212	0,911	0,299	-1,209	0,590
		RECOMP_CIND	56	8	12,500%	0	1	0,304	0,464	0,215	0,878	0,319	-1,276	0,628
		RECOMP_CCOL	56	8	12,500%	0	1	0,179	0,386	0,149	1,725	0,319	1,011	0,628
SL_NC	Formatif	SL_EXP_AGENC	61	3	4,688%	0,0	6,0	2,197	2,701	7,294	0,617	0,306	-1,518	0,604
		RECOMP_NCF	64			0	1	0,469	0,503	0,253	0,128	0,299	-2,049	0,590
		RECOMP_NCNC	64			0	1	0,359	0,484	0,234	0,600	0,299	-1,694	0,590
		RECOMP_NCIND	57	7	10,938%	0	1	0,351	0,481	0,232	0,642	0,316	-1,647	0,623
		RECOMP_NCCOL	57	7	10,938%	0	1	0,193	0,398	0,159	1,598	0,316	0,573	0,623
PT_MNFSL_C	Mono-item	SL_MP_CNF	58	6	9,375%	0	100	18,379	31,627	1000,240	1,544	0,314	1,119	0,618
PT_MNFSL_NC	Mono-item	SL_MP_NCNC	57	7	10,938%	0	100	23,877	34,868	1215,788	1,101	0,316	-0,240	0,623
P_MNFSL_C	Formatif	SL_MP_CNFI	58	6	9,375%	0	100	12,466	25,053	627,657	2,471	0,314	5,942	0,618
		SL_MP_CNFE	58	6	9,375%	0	60	5,914	12,643	159,835	2,588	0,314	7,127	0,618
P_MNFSL_NC	Formatif	SL_MP_NCNCI	57	7	10,938%	0	100	15,491	27,094	734,112	1,989	0,316	3,425	0,623
		SL_MP_NCNCFE	57	7	10,938%	0	80	8,386	16,747	280,456	2,459	0,316	6,523	0,623
PNF	Mono-item	PNF_HTL	64			67,667	95,000	83,130	6,915	47,815	-0,302	0,299	-0,739	0,590
PF	Mono-item	CA_CHB_HTL	57	7	10,938%	3,1317	5,1593	4,372	0,327	0,107	-0,258	0,316	3,597	0,623
LOC	Mono-item	LOC_HTL	64			1	4	1,781	1,031	1,063	0,907	0,299	-0,617	0,590
ETOILES	Mono-item	CLASS_HTL	64			3	5	3,359	0,627	0,393	1,556	0,299	1,290	0,590
TAILLE	Mono-item	CHB_HTL	64			7	343	60,250	68,851	4740,476	2,631	0,299	7,767	0,590
FO	Mono-item	FORM_HTL	64			1	4	1,750	0,959	0,921	1,085	0,299	0,117	0,590

Une fois les paramètres d'analyse établis (taille minimum de l'échantillon, données manquantes, distribution des données, établissement des critères d'estimation du modèle), il est possible d'effectuer l'analyse PLS. Néanmoins, notre modèle de mesure est composé de

construits formatifs. Cela implique de tester au préalable la multicollinéarité pour ces construits.

2.3. Test lié à la multicollinéarité pour les construits formatifs

Lorsque le modèle est composé de construits formatifs, il convient dans le cadre de la validation du modèle de mesure de s'intéresser aux problèmes de multicollinéarité. En effet, la corrélation entre deux indicateurs d'une mesure formative peut poser différents problèmes pour l'évaluation des relations entre les indicateurs et leur construit (en termes de poids et de significativité). Afin d'évaluer s'il y a multicollinéarité, nous calculons la tolérance et le VIF. Dans notre modèle, quatre construits sont concernés : l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation cadres (SI_C) et non cadres (SI_NC), le poids des mesures non financières utilisées dans le système d'incitation cadres (P_MNFSI_C) et non cadres (P_MNFSI_NC). Les tableaux 4.10, 4.11, 4.12, et 4.13 ci-dessous présentent les corrélations, calculées à partir du test non paramétrique de Spearman, et les deux indicateurs de tolérance et de VIF.

Tableau 4.10 - Corrélations de Spearman et statistiques de colinéarité pour SI_C

Corrélations							Statistiques de colinéarité	
		SI_EXP_AGE	RECOMP_CF	RECOMP_CNF	RECOMP_CIND	RECOMP_CCOL	Tolérance	VIF
Rho de Spearman	SI_EXP_AGE	1,000					0,214	4,678
	RECOMP_CF	0,968**	1,000				0,089	11,278
	RECOMP_CNF	0,643**	0,646**	1,000			0,221	4,518
	RECOMP_CIND	0,909**	0,876**	0,872**	1,000		0,097	10,258
	RECOMP_CCOL	0,689**	0,677**	0,324*	0,503**	1,000	0,431	2,319

** : La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* : La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Deux indicateurs posent problème pour le construit SI_C : l'utilisation ou non de récompenses financières (RECOMP_CF) et l'utilisation ou non de récompenses individuelles (RECOMP_CIND), qui ont une tolérance inférieure à 0,20 et un VIF supérieur à 5. Conformément aux préconisations de Hair et al. (2014), nous choisissons d'éliminer ces indicateurs fortement corrélés entre eux et qui montrent aussi une forte corrélation avec l'âge du système et les récompenses non financières. Après épuration, les tolérances et les VIF des trois indicateurs restants (l'âge du système, SI_EXP_AGE, l'utilisation ou non de récompenses non financières, RECOMP_CNF, et l'utilisation ou non de récompenses

collectives, RECOMP_CCOL) ont des niveaux largement supérieurs à 0,20 pour la tolérance et inférieurs à 5 pour le VIF.

Tableau 4.11 - Corrélations de Spearman et statistiques de colinéarité pour SI_NC

Corrélations							Statistiques de colinéarité	
		SI_EXP_AGENC	RECOMP_NCF	RECOMP_NCNEF	RECOMP_NCIND	RECOMP_NCCOL	Tolérance	VIF
Rho de Spearman	SI_EXP_AGENC	1,000					0,207	4,840
	RECOMP_NCF	0,949**	1,000				0,147	6,800
	RECOMP_NCNEF	0,685**	0,602**	1,000			0,395	2,533
	RECOMP_NCIND	0,800**	0,744**	0,728**	1,000		0,236	4,232
	RECOMP_NCCOL	0,615**	0,595**	0,314*	0,199	1,000	0,450	2,220

** : La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* : La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Tableau 4.12 - Corrélations de Spearman et statistiques de colinéarité pour P_MNFSI_C

Corrélations				Statistiques de colinéarité	
		SI_MP_CNFI	SI_MP_CNFE	Tolérance	VIF
Rho de Spearman	SI_MP_CNFI	1,000		0,887	1,127
	SI_MP_CNFE	0,793**	1,000	0,887	1,127

** : La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Tableau 4.13 - Corrélations de Spearman et statistiques de colinéarité pour P_MNFSI_NC

Corrélations				Statistiques de colinéarité	
		SI_MP_NCNI	SI_MP_CNFE	Tolérance	VIF
Rho de Spearman	SI_MP_NCNI	1,000		0,951	1,052
	SI_MP_CNFE	0,627**	1,000	0,951	1,052

** : La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

En ce qui concerne l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation non cadres, l'indicateur d'utilisation de récompenses financières, RECOMP_NCF, a une tolérance inférieure à 0,20 et un VIF supérieur à 5. Encore une fois, nous choisissons d'éliminer cet indicateur. Après épuration, les tolérances et les VIF des quatre indicateurs restants (l'âge du système d'incitation, SI_EXP_AGENC, l'utilisation ou non de récompenses non financières, RECOMP_NCNEF, l'utilisation ou non de récompenses individuelles, RECOMP_NCIND, et

l'utilisation ou non de récompenses collectives, RECOMP_NCCOL) ont des niveaux largement supérieurs à 0,20 pour la tolérance et inférieurs à 5 pour le VIF.

En ce qui concerne les deux construits P_MNFSI_C, et P_MNFSI_NC, la tolérance de tous les indicateurs est supérieure à 0,20 et le VIF est inférieur à 5. Cette étape préalable à l'évaluation du modèle de mesure permet ainsi d'éviter les problèmes liés à la multi-colinéarité dans les construits formatifs et conduit à considérer (1) le construit SI_C comme étant composé de trois indicateurs, et non plus cinq ; (2) le construit SI_NC comme composé de quatre indicateurs, et non plus cinq ; et (3) à conserver l'ensemble des indicateurs des construits P_MNFSI_C et P_MNFSI_NC.

Conclusion

Cette sous-section a pour objet d'établir une description de notre échantillon et d'étudier les conditions et les tests préalables à une analyse par modélisation PLS. Nous avons tout d'abord procédé à deux tests de comparaison de sous-échantillons afin de caractériser les 64 observations pour lesquelles des données ont été collectées par questionnaire auprès des hôtels de la région PACA. La première comparaison de sous-échantillons concerne l'étude des différences entre utilisateurs de système d'incitation et non utilisateurs. Cette analyse montre des différences significatives sur le chiffre d'affaires, la taille, et l'utilisation de certification qualité ou environnement. Ces variables ont des valeurs plus importantes dans le groupe des utilisateurs de systèmes d'incitation. La seconde comparaison concerne l'étude des différentes propositions de valeur hôtelière établies dans notre échantillon grâce à la CAH. Cette dernière ne montre aucune différence significative entre les trois sous-groupes. Dans ce cadre, l'analyse multi-groupes envisagée dans la modélisation PLS apportera des éléments supplémentaires.

Nous avons ensuite établi les différents paramètres de l'analyse des données avec la modélisation PLS. La taille de notre échantillon ne satisfait pas totalement les critères empiriques induits par la règle « des 10 fois ». Néanmoins, des études (e.g. Fornell et Bookstein, 1982 ; Wold, 1985b) ont montré que les résultats pouvaient être fiables en utilisant PLS sur de très petits échantillons, et cela bien que la taille minimum requise ne soit pas atteinte. Nous traitons les données manquantes à l'aide de la méthode NIPALS. Après calcul

de l'asymétrie et du Kurtosis, il apparaît que nos données ne suivent pas une distribution normale, mais elles n'apparaissent pas extrêmement anormales. En ce qui concerne le choix des paramètres d'estimation du modèle structurel, nous suivons les préconisations de Hair et al. (2014) concernant les paramètres initiaux, l'algorithme PLS et la procédure de bootstrap.

Nous avons enfin procédé aux tests préliminaires liés à la multicollinéarité des indicateurs des construits formatifs, car la corrélation entre deux indicateurs d'une mesure formative peut poser différents problèmes pour l'évaluation des relations entre les indicateurs et leur construit. Les résultats de ces tests amènent à reconsidérer les indicateurs de deux construits : l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation cadres dont deux indicateurs sur les cinq initiaux apparaissent multicollinéaires, et l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation non cadres dont un seul indicateur sur les cinq initiaux apparaît multicollinéaire.

CONCLUSION DE LA SECTION 1

La section 1 a premièrement pour objet d'établir les fondements de notre analyse par l'approche PLS. L'évaluation des résultats nécessite l'examen du modèle de mesure puis du modèle structurel. L'évaluation du modèle de mesure consiste en l'étude des construits réflexifs et formatifs. Les premiers sont évalués par une étude de la fiabilité, de la validité convergente et de la validité discriminante. Les seconds sont évalués en fonction des éléments suivants : (1) la validité convergente par une comparaison avec un construit réflexif mesurant le même concept, (2) la multicollinéarité, qui peut biaiser les poids et la significativité donnés par l'analyse PLS, et (3) la significativité et la pertinence des indicateurs du construit formatif, ce qui revient à évaluer la contribution relative et absolue d'un indicateur à son construit de rattachement. L'évaluation du modèle structurel se fait sur la base de critères heuristiques déterminant la capacité prédictive du modèle en ce qui concerne les construits endogènes, et la significativité des relations entre les construits. Nous utilisons les critères suivants (Hair et al., 2014) : la vérification de l'existence ou non de multicollinéarité entre les construits du modèle, l'importance des coefficients structurels, le niveau des valeurs du R^2 , et l'effet taille f^2 .

Deuxièmement, cette section 1 a pour objet de procéder aux analyses préliminaires nécessaires. Nous établissons une description de notre échantillon de 64 observations en procédant à deux tests de comparaison d'échantillons. La première comparaison de sous-échantillons concerne l'étude des différences entre les utilisateurs de système d'incitation et les non utilisateurs. Elle montre des différences significatives en termes de chiffre d'affaires, de taille, et d'utilisation de certifications qualité ou environnement. Ces caractéristiques sont plus importantes dans le groupe des utilisateurs de systèmes d'incitation. La seconde comparaison concerne l'étude des différentes propositions de valeur hôtelière établies dans notre échantillon et ne montre aucune différence significative entre les trois sous-groupes. Dans ce cadre, l'analyse multi-groupes envisagée dans la modélisation PLS apportera des éléments supplémentaires.

Troisièmement, cette section 1 permet de passer en revue les paramètres d'analyse des données avec l'approche PLS et de procéder aux tests préliminaires nécessaires. Cela concerne la taille de notre échantillon qui n'est pas totalement satisfaisante, le traitement des données manquantes à l'aide de la méthode NIPALS, et l'étude de la normalité de nos données. Pour les choix des paramètres d'estimation du modèle structurel, nous suivons les préconisations de Hair et al. (2014), que ce soit concernant les paramètres initiaux, l'algorithme PLS ou la procédure de bootstrap. Les tests préliminaires liés à la multicollinéarité des indicateurs des construits formatifs amènent à reconsidérer les indicateurs de deux construits : l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation cadres, et l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation non cadres.

Finalement, cette section a permis d'établir le design du test de nos hypothèses. Notre modèle de recherche implique deux analyses complémentaires : une analyse d'effets modérateurs et une analyse multi-groupes. La modulation se fonde sur des construits formatifs (poids des mesures non financières dans les systèmes d'incitation cadres et non cadres), ce qui amène à tester le modèle selon les étapes suivantes :

- Le test d'un modèle initial sans modératrice qui permet (1) de tester l'effet direct entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation cadres et non cadres sur la performance financière d'une part, et sur la performance non financière d'autre part ; et (2) d'obtenir les scores des variables latentes du modèle.

- Le test du modèle final qui intègre l'ensemble des construits du modèle initial, les construits modérateurs et les construits d'interaction évalués à partir des scores des variables latentes calculés lors de la première étape.
- Pour chacune de ces deux étapes, nous évaluons l'effet d'une modératrice globale (la proposition de valeur hôtelière) sur le résultat du test de toutes les hypothèses par le biais d'une analyse multi-groupes.

Le test de notre modèle de recherche fait l'objet de la Section 2 dans laquelle nous détaillons le test du modèle initial, celui du modèle final, et les analyses multi-groupes.

SECTION 2 - TEST DES HYPOTHÈSES ET RÉSULTATS

Dans la section 2, nous procédons au test de notre modèle de recherche. Ce test est effectué en plusieurs étapes du fait de la présence d'une modération et d'une analyse multi-groupes. Pour tester nos hypothèses H3 et H4 concernant la relation directe entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et respectivement la performance financière et non financière, il convient de procéder initialement à une analyse sans la variable modératrice. Dans ce cadre, le modèle de mesure est évalué et il apparaît que les construits réflexifs et formatifs peuvent être considérés comme fiables et valides. L'évaluation du modèle structurel montre que les hypothèses H3 et H4 ne sont pas significatives. Il est à noter que l'absence de relation significative entre ces construits empêche tout test alternatif d'effet médiateur des variables « poids des mesures non financières dans le système d'incitation » cadres et non cadres.

Le modèle final permet de tester les hypothèses H1, H2, H5, et H6. Pour établir les paramètres de ce modèle final, il convient, tout d'abord, de reporter les scores des variables latentes obtenus grâce au test du modèle initial et de re-spécifier l'ensemble des construits comme des variables mono-item. Il convient, ensuite, d'intégrer les variables modératrices, c'est-à-dire le poids des mesures non financières dans les systèmes d'incitation cadres (P_MNFSI_C) et non cadres (P_MNFSI_NC) et de les lier aux deux construits endogènes, la performance financière (PF) et la performance non financière (PNF). Il convient, enfin, de construire les deux variables d'interaction qui permettent de modéliser la modération. Ces

deux construits sont le produit des scores des variables SI_C et P_MNFSI_C, et SI_NC et P_MNFSI_NC. L'évaluation du modèle structurel permet de valider les hypothèses H1 et H2 qui concernent pleinement les relations d'interdépendance entre les composantes du design organisationnel. À l'inverse, les hypothèses H5 et H6, questionnant l'effet modérateur, sont rejetées. Nous soulignons une première limite importante de l'étude de notre modèle car deux variables de contrôle n'ont pu être incluses du fait d'un trop grand nombre de données manquantes : la performance financière passée et le poids des mesures non financières dans le système de mesure de la performance.

Finalement, l'analyse multi-groupes, qui permet de tester l'hypothèse H7, concerne à la fois le modèle initial et le modèle final. Elle permet de prendre en considération les effets de la proposition de valeur hôtelière sur l'ensemble des hypothèses testées, et plus particulièrement sur les trois composantes du design organisationnel (assignation des droits décisionnels, système d'incitation, mesure de la performance) et la performance des hôtels. À l'issue des deux tests, l'analyse multi-groupes montre des résultats mitigés avec des différences significatives sur le modèle initial (H3 et H4), et aucune différence significative pour le modèle final. Ces éléments ne permettent pas de conclure à une influence de la proposition de valeur hôtelière sur les relations entre les composantes du design organisationnel et leur relation avec la performance de l'organisation. Cela conduit à rejeter l'hypothèse H7 et les sous-hypothèses liées. Néanmoins, nous considérons que les résultats du modèle initial sont encourageants et incitent à approfondir l'analyse dans des recherches ultérieures.

Nous présentons, dans un premier le test du modèle initial pour obtenir le résultat des hypothèses d'effet direct et l'analyse multi-groupes liée. Dans un second temps, nous testons le modèle final, tenant compte des effets modérateurs du poids accordé aux mesures non financières des systèmes d'incitation sur la relation entre les systèmes d'incitation et la performance financière et non financière.

1. Évaluation du modèle initial des effets directs

Dans cette sous-section, nous testons le modèle initial qui permet d'évaluer l'effet direct entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation, qu'ils soient dédiés aux cadres ou aux non

cadres, et la performance financière et non financière de l'organisation (hypothèses H3 et H4). Nous procédons ainsi aux tests suivants :

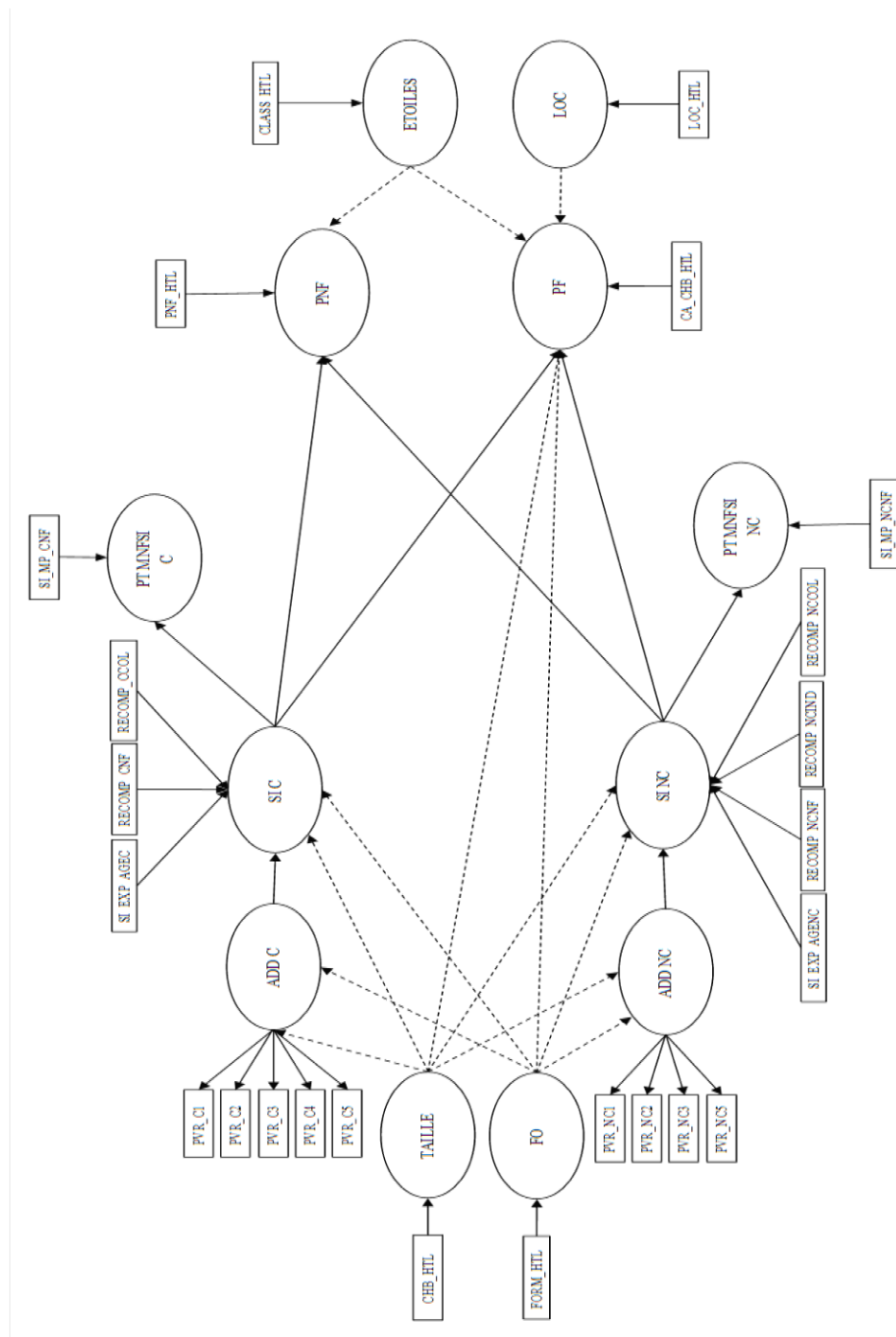
- Nous testons le modèle de manière globale : nous évaluons dans ce cadre le modèle de mesure puis le modèle structurel.
- Nous testons le modèle avec une analyse multi-groupes fondée sur le critère de proposition de valeur. Nous utilisons les trois groupes formés : le groupe 1 composé des établissements de type familiaux (14 observations), le groupe 2 composé d'établissements « à services ajoutés » (28 observations), et le groupe 3 composé d'établissements utilitaires de standing (22 observations). Nous soulignons toutefois une limite de cette analyse : les effectifs des groupes sont relativement faibles, et notamment celui du groupe 1.

Ce modèle initial est représenté en figure 4.2 ci-dessous. L'évaluation du modèle de mesure conduit à valider la fiabilité et la validité de nos construits réflexifs : l'assignation des droits décisionnels cadres (ADD_C) et non cadres (ADD_NC). En ce qui concerne l'évaluation des construits formatifs, le modèle de mesure montre un niveau acceptable pour la significativité et la pertinence des construits d'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation cadres (SI_C) et non cadres (SI_NC). L'évaluation du modèle structurel montre une absence de relation significative pour les hypothèses H3 et H4. Néanmoins, l'analyse multi-groupes fournit un résultat intéressant, bien que limité, en mettant en lumière une différence significative dans la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance financière entre le groupe 1 et le groupe 2, et entre le groupe 1 et le groupe 3.

1.1. Évaluation du modèle de mesure

L'évaluation du modèle de mesure permet d'estimer les relations entre les construits et leurs indicateurs, et la significativité de ces relations, en établissant la fiabilité et la validité de ces construits. Cette étape est primordiale car le modèle de mesure doit être considéré comme fiable et valide pour procéder ensuite à l'évaluation des résultats du modèle structurel. Il convient dans notre cas de procéder en deux temps et d'évaluer les construits réflexifs et les construits formatifs de manière distincte (Hair et al., 2014).

Figure 4.2 - Modèle initial



Les construits réflexifs sont au nombre de deux dans notre modèle. Il s'agit des échelles de mesure d'assignation des droits décisionnels cadres et non cadres. Ces construits satisfont à toutes les conditions et présentent une bonne fiabilité et une bonne validité. Deux autres construits de notre modèle initial sont des construits formatifs : l'intensité de l'utilisation des

systèmes d'incitation cadres et non cadres. Les résultats de l'évaluation de ces modèles formatifs montrent que les indicateurs de ces construits peuvent être considérés comme significatifs et pertinents. En ce qui concerne les autres construits formatifs du modèle, il nous est impossible de les évaluer car ce sont des construits mono-items et, à ce titre, il aurait fallu les comparer à une mesure équivalente de type réflexif. Comme souligné dans la section 1, les impératifs de design du questionnaire ne permettaient pas de procéder à de telles vérifications.

Nous détaillons en premier lieu l'évaluation des construits réflexifs, puis en second lieu, celle des construits formatifs.

1.1.1. Évaluation des construits réflexifs

Afin d'évaluer les deux construits réflexifs de notre modèle liés à l'assignation des droits décisionnels cadres et non cadres (ADD_C et ADD_NC), nous examinons leur fiabilité interne, leur validité convergente et leur validité discriminante. Les résultats de ces analyses sont présentés dans les tableaux 4.14 et 4.15 ci-dessous.

Les deux construits présentent de bons résultats. L'échelle d'assignation des droits décisionnels cadres (ADD_C) et l'échelle afférente aux non cadres (ADD_NC) présentent toutes deux un indicateur de fiabilité d'un très bon niveau (rhô de DG de 0,967 pour ADD_C et de 0,921 pour ADD_NC). Elles remplissent les critères de validité convergente avec une AVE largement supérieure à 0,50 et des loadings supérieurs à 0,708. En ce qui concerne l'évaluation de la validité discriminante, nous procédons à l'examen du critère de Fornell-Larcker et des cross-loadings. En ce qui concerne le critère de Fornell-Larcker, le tableau 15 montre que l'AVE de chacun des deux construits est supérieure à l'ensemble des corrélations au carré. L'examen des cross-loadings, dont les valeurs sont fournies en Annexe D, montre que les indicateurs des échelles ADD_C et ADD_NC présentent respectivement des loadings plus élevés sur leur construit de rattachement que sur les autres. Finalement, ces résultats permettent de valider les modèles de mesure des construits réflexifs ADD_C et ADD_NC en attestant de leur fiabilité et de leur validité.

Tableau 4.14 - Fiabilité et validité convergente des échelles d'assignation des droits décisionnels

Construits	Fiabilité			Validité convergente		
	Indicateurs	Alpha de Cronbach	Rho de DG	AVE (> 0,50)	Indicateurs	Loadings (> 0,708)
ADD C	5	0,957	0,967	0,847	PVR_C1	0,954
					PVR_C2	0,951
					PVR_C3	0,913
					PVR_C4	0,944
					PVR_C5	0,835
ADD NC	4	0,885	0,921	0,741	PVR_NC1	0,862
					PVR_NC2	0,866
					PVR_NC3	0,906
					PVR_NC5	0,807

Tableau 4.15 - Critère de Fornell-Larcker pour évaluer la validité discriminante des échelles d'assignation des droits décisionnels

	ADD C	ADD NC
TAILLE	0,014	0,014
FO	0,035	0,082
ADD C	1	0,050
ADD NC	0,050	1
SI C	0,067	0,020
SI NC	0,024	0,119
PT MNFSI C	0,011	0,004
PT MNFSI NC	0,008	0,077
ETOILES	0,018	0,005
PNF	0,044	0,032
LOC	0,008	0,001
PF	0,023	0,046
Moyenne Communalités (AVE)	0,847	0,741

(Corrélations carrées < AVE)

Il convient maintenant d'évaluer les construits formatifs de notre modèle initial, c'est-à-dire l'intensité de l'utilisation des systèmes d'incitation cadres et non cadres (SI_C et SI_NC).

1.1.2. Évaluation des construits formatifs

Le modèle de recherche initial contient deux construits formatifs, SI_C et SI_NC, pour lesquels nous avons d'ores et déjà étudié les questions de multicollinéarité en section 1. Il convient alors d'examiner la validité convergente de ces construits, et la significativité et la pertinence de leurs indicateurs (e.g. Chin, 2010 ; Hair et al., 2014). En ce qui concerne la validité convergente du construit formatif, elle induit la vérification de la corrélation du construit formatif avec un construit réflexif de ce même concept. Dans notre cas, les impératifs liés à la longueur du questionnaire ont été un enjeu majeur et nous avons décidé de ne pas intégrer de construits réflexifs équivalents. De plus, à notre connaissance, il n'existe pas de mesure de ce type dans la littérature pour les construits SI_C et SI_NC. Nous ne pouvons donc procéder à l'évaluation de la validité convergente des mesures formatives.

En ce qui concerne l'évaluation de la significativité des poids des indicateurs du construit formatif, il convient de l'étudier à partir des résultats de la procédure de bootstrap et du ratio critique. Si le poids d'un indicateur n'est pas significatif, il faut alors considérer la pertinence de cet indicateur au travers de la valeur de son loading. Le tableau 4.16 ci-dessous présente ces éléments.

Tableau 4.16 - Évaluation de la significativité et de la pertinence des construits formatifs

Construits	Indicateurs	Poids externe	Poids externe (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Loadings (> 0,50) (1)	Ratio critique (CR)
SI C	SI_EXP_AGECE	0,571	0,549	2,279**	0,932	10,916***
	RECOMP_CNF	0,384	0,365	1,474	0,777	4,738***
	RECOMP_CCOL	0,241	0,226	1,157	0,702	4,678***
SI NC	SI_EXP_AGENC	0,123	0,128	0,445	0,822	7,604***
	RECOMP_NCNE	0,511	0,470	1,927*	0,901	10,867***
	RECOMP_NCIND	0,325	0,319	1,126	0,823	8,250***
	RECOMP_NCCOL	0,290	0,281	1,525	0,589	4,196***

(1) Examen si le CR lié au poids externe n'est pas significatif.

*p < 0,10. ** p < 0,05. *** p < 0,01.

Les parties grisées dans le tableau 4.16 mettent en exergue les indicateurs dont le poids n'est pas significatif (c'est-à-dire que le ratio critique est inférieur à 1,65 pour un seuil de significativité de 10%, à 1,96 pour un seuil de 5%, et à 2,57 pour un seuil de 1%). Cela indique que leur contribution relative au construit n'est pas significative. Cependant, les

loadings de ces indicateurs sont tous supérieurs à 0,50 et sont même tous significatifs. Cela signifie que ces indicateurs ont une contribution absolue relativement importante et qu'il convient de les conserver car ils font sens au sein du construit.

Finalement, les construits suivants ne peuvent faire l'objet d'une évaluation : (1) le poids total accordé aux mesures non financières dans les systèmes d'incitation cadres et non cadres (PT_MNFSI_C et PT_MNFSI_NC), la performance non financière (PNF), la performance financière (PF), et (2) les variables de contrôle de taille (TAILLE), de forme organisationnelle (FO), de nombre d'étoiles (ÉTOILES) et de localisation de l'établissement (LOC). Ces construits sont en effet des construits mono-items et mesurent tous des caractéristiques objectives des hôtels ou de leur système de contrôle. Néanmoins, nous considérons à ce stade, conformément aux préconisations de la littérature (e.g. Chin, 2010 ; Hair et al., 2014), que la fiabilité et la validité de notre modèle de mesure sont établies. Sur cette base, nous étudions les résultats du modèle structurel en examinant les capacités prédictives du modèle et les relations entre les construits. Plus précisément, nous établissons les effets directs et la validité de nos hypothèses H3 et H4 portant respectivement sur la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation (SI_C et SI_NC) et la performance financière (PF), et sur la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance non financière (PNF).

1.2. Évaluation du modèle structurel

Dans le cadre de l'évaluation du modèle structurel, Hair et al. (2014) recensent un certain nombre de critères à examiner pour déterminer les capacités prédictives du modèle et les relations entre les différents construits. Dans notre cas, il s'agit des éléments suivants : (1) l'évaluation de la présence ou non de multicollinéarité entre les construits exogènes associés au même construit endogène, (2) l'importance des coefficients structurels, (3) le niveau des valeurs du R^2 , et (4) la taille de l'effet f^2 . Nous n'évaluons pas la taille de l'effet Q^2 de Stone-Geisser car celle-ci ne s'applique pas aux construits endogènes formatifs. De même, nous ne faisons pas mention du GOF qui n'est pas un indicateur pertinent lorsque le modèle contient des construits formatifs (e.g. Hair et al., 2014).

Nous commençons par vérifier les possibles problèmes de multicollinéarité dans le modèle structurel. Pour cela, nous examinons les différents ensembles de construits exogènes en

relation avec un même construit endogène et calculons la tolérance et le VIF à partir des scores des variables latentes fournis par l'analyse PLS (Hair et al., 2014). Le tableau 4.17 présente l'ensemble des informations concernant les construits endogènes suivant : ADD_C, ADD_NC, SI_C, SI_NC, PF et PNF. L'ensemble des associations de construits exogènes montre des valeurs de tolérance et de VIF se situant respectivement au-dessus de 0,20 ou en-dessous de 5. Il n'y a donc pas de phénomène de multicollinéarité au sein du modèle structurel.

Tableau 4.17 - Statistiques de colinéarités pour le modèle structurel

Construits endogènes	Construits exogènes	Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	VIF
ADD_C et ADD_NC	FO	0,809	1,237
	TAILLE	0,809	1,237
SI_C	FO	0,790	1,266
	TAILLE	0,807	1,239
	ADD_C	0,963	1,038
SI_NC	FO	0,753	1,328
	TAILLE	0,809	1,237
	ADD_NC	0,918	1,089
PF	FO	0,755	1,325
	TAILLE	0,477	2,096
	SI_C	0,340	2,941
	SI_NC	0,372	2,689
	ETOILES	0,742	1,348
	LOC	0,857	1,167
PNF	SI_C	0,384	2,604
	SI_NC	0,385	2,597
	ETOILES	0,988	1,012

Il convient maintenant d'étudier les résultats du modèle structurel. Le tableau 4.18 ci-dessous présente l'ensemble des indicateurs relatifs au modèle structurel initial. Nous commentons les relations du modèle permettant de valider ou non une partie de nos hypothèses, et plus particulièrement les hypothèses H3 et H4, et passons en revue l'influence des variables de contrôle. Ainsi, nous focalisons l'analyse sur les construits endogènes PF et PNF et examinons plus particulièrement leur lien avec l'intensité d'utilisation des systèmes

d'incitation (SI_C et SI_NC). Les relations significatives apparaissent en vert dans le tableau 18. L'examen des autres construits n'a pas d'objet ici car le modèle n'est pas complet (Hair et al., 2014). Nous soulignons ici que la comparaison des R^2 avec les R^2 ajustés permet de constater des valeurs proches. Nous détaillons les résultats du modèle structurel pour les hypothèses H3 et H4.

Tableau 4.18 - Résultats du modèle structurel des effets directs

Construits endogènes	R^2	Construits exogènes	Coefficient structurel	Coefficient structurel (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	f^2
PF	0,331	FO	-0,053	-0,045	-0,641	0,003
		TAILLE	0,406	0,396	2,477**	0,118
		SI_C	0,015	-0,014	0,070	0,000
		SI_NC	-0,184	-0,153	-0,879	0,019
		ETOILES	0,316	0,312	1,889*	0,111
		LOC	0,061	0,056	0,531	0,005
PNF	0,087	SI_C	-0,194	-0,179	-0,962	0,016
		SI_NC	0,021	0,013	0,097	0,000
		ETOILES	0,255	0,250	2,803***	0,070

* $p < 0,10$. ** $p < 0,05$. *** $p < 0,01$.

1.2.1. Relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance financière

Le modèle initial a pour objet principal de tester les effets directs des relations qui seront soumises à modération dans le modèle final. Il permet donc premièrement de tester notre hypothèse H3 concernant la relation entre intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et performance financière. Notre modèle explique à hauteur de 33% la performance financière des hôtels. Cependant, l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation cadres et non cadres n'a aucune influence sur cette performance (ratio critique respectivement de 0,070 et de -0,879). C'est la variable de contrôle « taille » qui a un caractère prédictif ici (ratio critique de 2,477). En effet, la relation est significative et positive avec un coefficient structurel de 0,406. L'effet taille f^2 de ces construits peut être considéré comme moyen. Ce résultat est intéressant au regard de l'analyse préalable de comparaison des échantillons qui montrait une différence significative entre les utilisateurs et les non utilisateurs de système d'incitation en ce qui

concerne notamment le chiffre d'affaires et la taille (en nombre de chambres). Seule l'influence de la taille est avérée dans la modélisation PLS.

Cela montre finalement qu'il n'y a pas d'effet direct de l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation du personnel en contact avec la clientèle sur la performance financière d'un établissement. Celle-ci apparaît dans le secteur hôtelier comme tout d'abord liée aux caractéristiques de l'hôtel et plus particulièrement à sa capacité d'accueil. Ce résultat est cohérent avec la littérature sur l'hôtellerie (e.g. Nasution et Mavondo, 2008 ; Dittman et al., 2009) et vient conforter les résultats de ces études dans un contexte français. En ce qui concerne l'absence d'influence de l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation, ce résultat est cohérent avec une partie de la littérature (e.g. Banker et al., 2000 ; Ittner et al., 2003b) qui montre que l'utilisation des systèmes d'incitation n'a pas toujours d'effet direct ou à court terme sur la performance financière. Cette relation peut aussi subir l'influence d'autres paramètres qui vont s'avérer être des médiateurs ou des modérateurs. L'effet modérateur du poids des mesures non financières dans le système d'incitation sur la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance financière, testé dans le modèle final, peut alors apporter un éclairage supplémentaire.

En conséquence,

- l'hypothèse H3a « Une forte intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés aux cadres en contact avec la clientèle a une influence positive sur la performance financière » est rejetée, et,**
- l'hypothèse H3b « Une forte intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés aux non cadres en contact avec la clientèle a une influence positive sur la performance financière » est rejetée.**

1.2.2. Relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance non financière

Le modèle initial permet aussi de tester notre hypothèse H4 concernant la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance non financière. Le modèle n'explique presque pas la performance financière des établissements hôteliers. Le R^2 est extrêmement faible (0,087). La relation entre la variable de contrôle « étoiles » et la performance non financière est la seule significative (ratio critique de 2,803). Celle-ci a un

coefficient structurel positif (0,255), néanmoins l'effet taille f^2 est relativement faible (0,070). L'utilisation de systèmes d'incitation n'a aucune influence sur le niveau de la performance non financière. Ce résultat indique ainsi qu'il n'y a pas d'effet direct entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance non financière. Tout comme pour la performance financière, l'effet modérateur du poids des mesures non financières dans le système d'incitation sur la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance non financière, peut alors apporter un éclairage supplémentaire.

En conséquence,

- l'hypothèse H4a « Une forte intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés aux cadres en contact avec la clientèle a une influence positive sur la performance non financière » est rejetée, et,**
- l'hypothèse H4b « Une forte intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés aux non cadres en contact avec la clientèle a une influence positive sur la performance non financière » est rejetée.**

Afin d'affiner l'analyse de notre modèle structurel initial, nous procédons à une analyse multi-groupes sur la base des sous-échantillons établis à partir du construit de proposition de valeur hôtelière.

1.3. Analyse multi-groupes du modèle initial

Dans notre modèle, nous présumons l'existence d'un effet modérateur de la proposition de valeur hôtelière sur l'ensemble des construits. Nous testons ainsi le modèle avec une analyse multi-groupes fondée sur ce critère. Nous choisissons de conserver l'ensemble des groupes pour cette analyse, à savoir le groupe 1 composé d'établissements à caractère familial (14 observations), le groupe 2 composé des établissements «à services ajoutés» (28 observations) et le groupe 3 composé d'établissements utilitaires de standing (22 observations). En effet, bien que le premier groupe compte un faible nombre d'observations, il constitue une population intrinsèquement différente des deux autres, et qui serait donc susceptible de montrer des écarts significatifs avec les groupes 2 et 3. Le test de permutation est utilisé dans cette analyse car il permet notamment de travailler sur des groupes de taille différente. Nous soulignons d'ores et déjà que la taille de l'échantillon se réduit lors de cette analyse, et les résultats sont donc à considérer avec précaution. Les résultats du test de

permutation montrent seulement quatre différences significatives dans les relations du modèle structurel. Celles-ci sont présentées dans le tableau 4.19 ci-dessous.

Tableau 4.19 - Test de permutation entre les groupes de proposition de valeur hôtelière -
Modèle initial

Relation entre les construits	Coefficients structurels groupes 1 vs 2			Coefficients structurels groupes 1 vs 3		
	Différence	P	Significatif	Différence	P	Significatif
SI C -> PF	6,448	0,004	Oui	6,850	0,006	Oui
SI NC -> PF	6,521	0,003	Oui	6,935	0,006	Oui
SI C -> PNF	3,552	0,007	Oui	3,978	0,004	Oui
SI NC -> PNF	3,407	0,008	Oui	4,034	0,004	Oui

L'analyse multi-groupes fait apparaître très peu de différences entre les trois types de proposition de valeur. Aucune différence entre le groupe 2 et le groupe 3 n'est significative. L'opposition s'opère entre les observations du groupe 1 et celles des groupes 2 et 3 et les différences significatives entre ces groupes portent sur les relations (1) entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance financière, et (2) entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance non financière. Néanmoins, en ce qui concerne la performance financière, les relations testées dans le modèle initial principal ne sont pas significatives, et bien que les différences entre les trois groupes soient significatives, les relations restent non significatives dans les trois sous-modèles. Ces éléments sont détaillés dans le tableau 4.20 ci-dessous. Ce tableau présente aussi les résultats en ce qui concerne la performance non financière. Le modèle initial principal ne montre aucune relation significative entre SI et PNF. Cependant, le groupe 1 présente des relations significatives : une relation fortement négative pour les cadres, et une relation fortement positive pour les non cadres. L'utilisation des systèmes d'incitation semble ainsi avoir un effet sur la performance non financière liée au personnel, et évaluée par le client dans le contexte d'hôtels familiaux. Ce résultat est intéressant car l'effet est positif chez les non cadres, mais il est négatif chez les cadres. Ce groupe présente des différences significatives avec le groupe 2, composé d'établissements « à services ajoutés », qui ne montre aucune relation significative, et le groupe 3, composé d'établissements utilitaires de standing. Le groupe 3 voit la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation non cadres et la performance non financière devenir significative mais fortement négative. Contrairement au groupe 1, l'utilisation de système d'incitation pour les non cadres aurait donc une influence négative sur la satisfaction des clients à l'égard du personnel.

Ces éléments, pris dans leur ensemble, constituent des résultats limités mais intéressants dans la mesure où ils indiquent une différence entre les établissements familiaux et d'une part les établissements « à services ajoutés », et d'autre part les établissements utilitaires de standing, sur la relation entre intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et performance financière. Cela nous conduit à conclure qu'il serait intéressant d'étudier les différences entre ces groupes sur des échantillons plus importants. Le test de l'hypothèse H7 ayant trait à l'ensemble du modèle, il convient d'attendre le test multi-groupes du modèle final pour conclure.

Tableau 4.20 - Analyse multi-groupes : coefficients structurels et significativité des relations entre SI et PF, et entre SI et PNF

	Relations entre les construits	Coefficient structurel	Coefficient structurel (Bootstrap)	Ratio critique (CR)
Groupe 1	SI C -> PF	6,795	3,657	1,768*
	SI NC -> PF	-6,983	-3,849	-1,862*
Groupe 2	SI C -> PF	0,347	0,148	1,384
	SI NC -> PF	-0,462	-0,217	-0,960
Groupe 3	SI C -> PF	-0,055	-0,024	-0,155
	SI NC -> PF	-0,047	-0,013	-0,247
Groupe 1	SI C -> PNF	-3,670	-1,622	-2,228**
	SI NC -> PNF	3,399	1,330	2,061**
Groupe 2	SI C -> PNF	-0,118	-0,225	-0,447
	SI NC -> PNF	-0,008	0,126	-0,028
Groupe 3	SI C -> PNF	0,308	0,198	1,726*
	SI NC -> PNF	-0,636	-0,561	-3,888***

* p < 0,10. ** p < 0,05. *** p < 0,01.

Conclusion

Cette sous-section présente les résultats du test du modèle initial qui permet d'évaluer l'effet direct de l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation, cadres ou non cadres, sur la performance financière et non financière de l'organisation. Pour cela, nous procédons à deux analyses distinctes. La première consiste à tester le modèle initial de manière globale afin (1)

d'évaluer le modèle de mesure et de s'assurer de sa validité et de sa fiabilité, et (2) d'évaluer le modèle structurel et plus particulièrement la validation ou non de nos hypothèses H3 et H4. Concernant le modèle de mesure, nous évaluons les construits réflexifs et formatifs de manière distincte. Les construits réflexifs (ADD_C et ADD_NC) montrent un modèle de mesure tout à fait correct et une bonne fiabilité et validité. Les construits formatifs (SI_C et SI_NC) sont aussi validés dans le cadre de l'évaluation du modèle de mesure, bien que l'ensemble des analyses préconisées par la littérature (e.g. Hair et al., 2014) n'ait pu être menées. Nous considérons que leur validité de contenu est suffisante et les tests montrent une significativité relative ou absolue des indicateurs satisfaisante. Concernant le modèle structurel, celui-ci fait l'objet d'une évaluation qui détermine si nos hypothèses de recherche relatives aux effets directs sont significatives. Les résultats du modèle initial montrent qu'il n'y a aucune relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance, que celle-ci soit financière ou non financière.

La seconde analyse, dans cette sous-section, consiste à effectuer une analyse multi-groupes sur la base de sous-échantillons établis à partir du critère de proposition de valeur. Nous examinons à l'aide d'un test de permutation l'existence de différences significatives entre les trois groupes. Cette analyse est limitée par le nombre faible d'observations par groupe, et car les résultats portent sur des relations non significatives dans le modèle initial global. Néanmoins, elle permet de mettre en lumière l'intérêt de la distinction fondée sur la proposition de valeur, et notamment semble indiquer des différences entre les hôtels appartenant au groupe 1 (établissements familiaux) et ceux des deux autres groupes (établissements « à services ajoutés » et utilitaires de standing).

Les résultats du modèle initial constituent une première étape. Il convient maintenant de tester le modèle final qui intègre les variables modératrices et tient compte de leur effet sur les relations entre intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et performance financière et non financière.

2. Évaluation du modèle final, avec effet des construits modérateurs

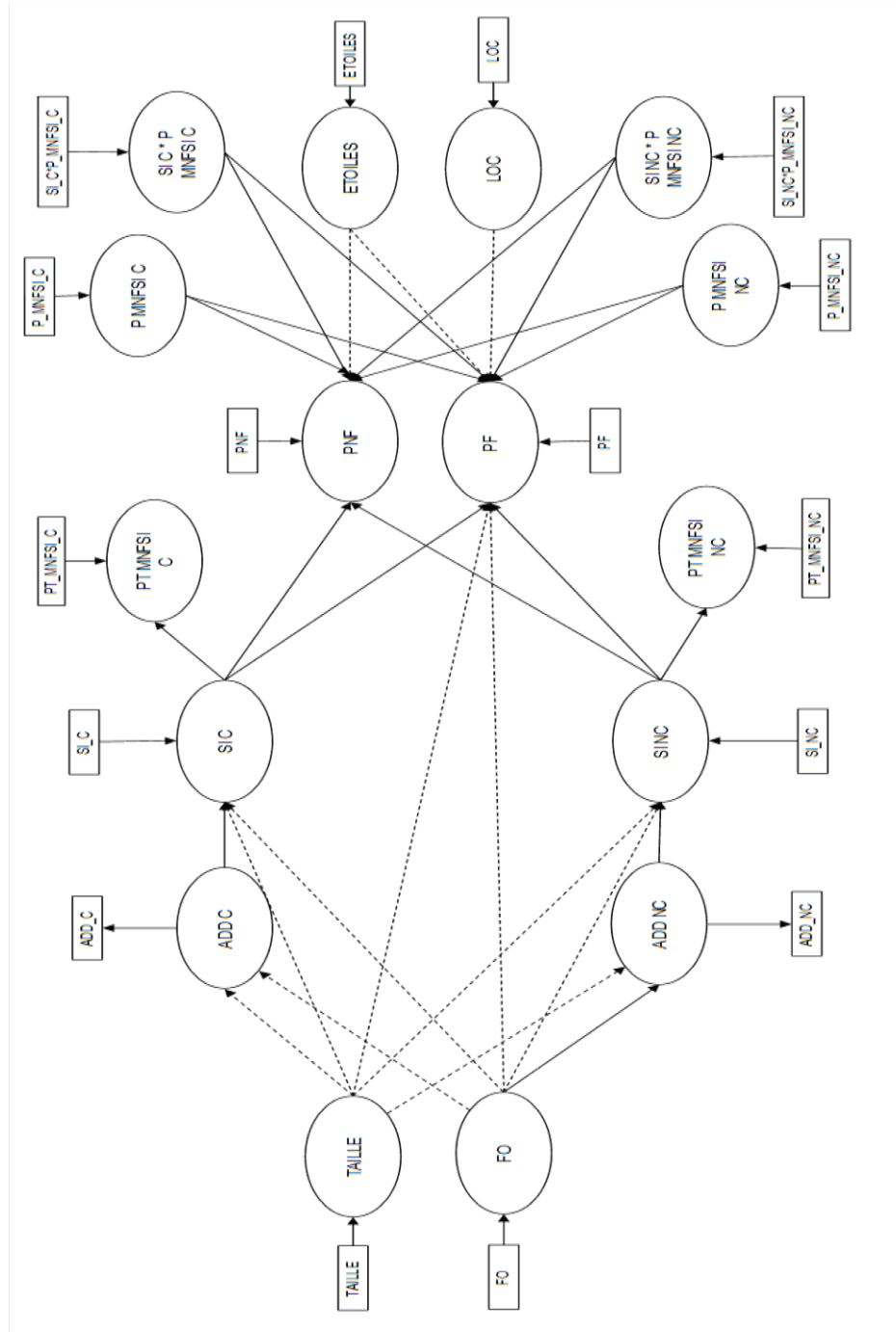
Dans cette sous-section, nous testons le modèle final qui intègre les deux variables modératrices : le poids des mesures non financières dans les systèmes d'incitation cadre (P_MNFSI_C) et non cadre (P_MNFSI_NC). Nous procédons plus précisément en trois temps. Dans un premier temps, nous procédons à un test préalable sur le modèle initial en y intégrant les construits formatifs P_MNFSI_C et P_MNFSI_NC. Cette démarche a pour objet de vérifier le modèle de mesure de ces deux construits mais aussi de générer les scores des variables latentes nécessaires à la seconde étape d'analyse du modèle pour la création des construits d'interaction.

Dans un deuxième temps, nous testons le modèle final afin d'évaluer le modèle structurel. Nous étudions ainsi le modèle structurel des effets simples évaluant l'effet modérateur de la variable poids des mesures non financières de performance dans les systèmes d'incitation du personnel en contact avec la clientèle sur les deux relations suivantes : (1) la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation cadres et non cadres et la performance financière, et (2) la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation cadres et non cadres, et la performance non financière. Conformément à la littérature (e.g. Hair et al., 2014), nous utilisons les scores des variables latentes afin d'estimer le modèle et de concevoir la variable d'interaction nécessaire au test de la modération (c'est-à-dire $SI * P_{MNFSI}$).

Dans un troisième temps, nous testons le modèle final avec une analyse multi-groupes fondée sur le critère de proposition de valeur. Nous utilisons encore une fois les trois groupes définis au Chapitre 3 par le biais de la CAH.

Ce modèle final est représenté en figure 4.3 ci-dessous. L'évaluation du modèle structurel permet de valider les hypothèses H1 portant sur la relation entre l'assignation des droits décisionnels et l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation, et l'hypothèse H2 portant sur la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et le poids total accordé aux mesures non financières de performance dans les systèmes d'incitation. Ces résultats permettent de montrer les relations d'interdépendance entre les composantes du design organisationnel et ainsi de conforter les résultats de la littérature dans ce domaine (Bouwens et Van Lent, 2007 ; Brickley et al., 2008 ; Indjejikian et Matějka, 2012).

Figure 4.3 - Modèle final



Concernant les hypothèses portant sur les effets modérateurs, H5 et H6, elles ne sont pas validées par le modèle structurel. Il n'y a donc pas d'effet modérateur du poids accordé aux

différents types de mesures non financières sur la relation entre intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et performance financière et non financière. L'analyse multi-groupes du modèle final montre qu'il n'y a pas de différences entre les trois groupes en ce qui concerne l'influence de la proposition de valeur sur les composantes du design et sur la performance des hôtels. Ces résultats, et ceux de l'analyse multi-groupes du modèle initial, conduisent à rejeter l'hypothèse H7, bien qu'elle nécessite plus d'investigations. En effet, les résultats sont limités du fait de la faible taille des sous-échantillons.

2.1. Analyse préalable : évaluation des construits modérateurs et création des variables d'interaction

L'analyse préalable est nécessaire pour procéder au test du modèle final car elle permet : (1) d'évaluer le modèle de mesure des construits modérateurs « poids des mesures non financières dans les systèmes d'incitation » (P_MNFSI_C et P_MNFSI_NC) ; (2) d'obtenir le score de ces variables latentes ; et (3) de calculer les construits d'interaction nécessaires à la modélisation de l'effet de modulation. En effet, lorsque l'une des variables concernées par la modulation est un construit formatif, Hair et al. (2014) préconisent l'utilisation des scores des variables latentes afin d'estimer le modèle final et de concevoir la variable d'interaction. Celle-ci est le produit des scores des construits prédicteur et modérateur, à savoir dans notre cas SI_C et de P_MNFSI_C, et SI_NC et P_MNFSI_C.

Le premier élément consiste donc en la vérification du modèle de mesure qui intègre deux nouveaux construits formatifs. Il apparaît que les résultats du modèle de mesure des construits réflexifs restent identiques à celui du modèle initial. ADD_C et ADD_NC restent des mesures fiables et valides. En ce qui concerne les construits formatifs, SI_C et SI_NC présentent les mêmes résultats que dans l'analyse du modèle de mesure initial. Le tableau 4.21 ci-dessous présente les éléments permettant d'établir la significativité et la pertinence des indicateurs des construits formatifs P_MNFSI_C et P_MNFSI_NC. Les parties grisées dans le tableau 4.21 montrent deux indicateurs dont le poids n'est pas significatif (le ratio critique est inférieur à 1,96 pour un seuil de 5%, et à 2,57 pour un seuil de 1%). Cela signifie que les contributions relatives des indicateurs (1) de poids accordé aux mesures non financières internes dans les systèmes d'incitation cadres au construit P_MNFSI_C, et (2) de poids accordé aux mesures non financières externes dans les systèmes d'incitation non cadre au construit P_MNFSI_NC ne sont pas significatives. De plus, les loadings de ces indicateurs sont inférieurs à 0,50. Ils ne

contribuent que faiblement, de manière absolue, au construit, et il convient de les éliminer. Le test du modèle de mesure après élimination de ces indicateurs peut être considéré comme valide et fiable.

Tableau 4.21 - Évaluation de la significativité des construits formatifs et de la pertinence de leurs indicateurs

Variable latente	Variables manifestes	Poids externe	Poids externe (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Loadings (> 0,50) (1)	Ratio critique (CR)
P MNFSI C	SI_MP_CNFI	-0,716	-0,673	-1,478	-0,380	-0,813
	SI_MP_CNFE	0,984	0,855	2,883***	0,740	2,405**
P MNFSI NC	SI_MP_NCNFI	0,958	0,767	3,107***	0,827	2,469**
	SI_MP_NCNFE	-0,576	-0,317	-0,986	-0,360	-0,594

(1) Examen si le CR lié au poids externe n'est pas significatif.

** p < 0,05. *** p < 0,01.

Le modèle de mesure étant validé, nous utilisons les scores des variables latentes générés par l'analyse afin de procéder au test du modèle structurel final. À partir des scores des construits concernés, les construits d'interaction sont créés pour modéliser la modulation. Le tableau 4.22 ci-dessous présente le calcul des scores des construits d'interaction qui sont utilisés dans le modèle structurel pour une partie des observations. Nous précisons que les construits d'interaction SI_C*P_MNFSI_C et SI_NC*P_MNFSI_NC sont centrés autour de la moyenne. En effet, Hair et al. (2014) soulignent qu'une modératrice pouvant prendre la valeur zéro rend l'interprétation de l'effet simple (relation entre la prédictrice et le construit endogène) problématique. L'ensemble des scores des variables latentes se trouve en Annexe E.

À l'issue de cette démarche, il convient de changer la définition des variables du modèle et de remplacer l'ensemble des indicateurs associés à un construit par les scores de ce construit. Dans ce cadre, le modèle de mesure n'est pas évalué car l'ensemble des poids et des loadings est égal à un du fait de l'utilisation d'un seul indicateur par construit. Une fois l'ensemble des construits re-spécifiés, il convient de créer les deux construits d'interaction qui ont comme indicateur unique le score calculé à partir du produit des scores de l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et des scores du poids des mesures non financières dans les systèmes d'incitation. Le modèle final ainsi constitué, il est maintenant possible d'évaluer le modèle

structurel final et l'effet modérateur ou non du poids des mesures non financières dans les systèmes d'incitation.

Tableau 4.22 - Calcul des scores des construits d'interaction

	SI_C	P_MNFSI_C	Calcul de l'interaction	SI_C*P_MNFSI_C (I)	SI_NC	P_MNFSI_NC	Calcul de l'interaction	SI_NC*P_MNFSI_NC (I)
Obs1	1,032	1,160	1,198	0,676384822	1,012	0,563	0,570	-0,084610343
Obs2	-0,799	-0,508	0,406	-0,114869242	-0,047	-0,575	0,027	-0,627485631
Obs3	0,614	-0,508	-0,312	-0,833279252	-0,898	-0,613	0,551	-0,103739041
Obs4	1,407	3,663	5,156	4,634940695	1,148	1,347	1,547	0,892106421
Obs5	-0,065	0,326	-0,021	-0,542350938	-0,384	-0,221	0,085	-0,569804787
Obs6	2,052	0,650	1,335	0,813784631	1,910	0,591	1,129	0,474853539
Obs7	-0,799	-0,508	0,406	-0,114869242	-0,898	-0,613	0,551	-0,103739041
Obs8	-0,799	-0,508	0,406	-0,114869242	-0,141	3,308	-0,466	-1,120392003
Obs9	-0,799	-0,508	0,406	-0,114869242	-0,898	-0,613	0,551	-0,103739041
Obs10	0,003	4,498	0,011	-0,509716069	0,230	0,171	0,039	-0,615279471
Obs11	2,052	-0,091	-0,187	-0,708289486	1,910	1,347	2,574	1,919134375
Obs12	1,545	-0,091	-0,141	-0,662081081	0,947	0,367	0,348	-0,306900013
Obs13	-0,799	-0,508	0,406	-0,114869242	-0,898	-0,613	0,551	-0,103739041
Obs14	-0,799	-0,508	0,406	-0,114869242	-0,898	-0,613	0,551	-0,103739041
Obs15	2,052	0,743	1,525	1,004065281	1,910	-0,025	-0,048	-0,702451879
Obs16	0,962	1,578	1,518	0,996850509	-0,898	-0,613	0,551	-0,103739041
Obs17	-0,799	-0,508	0,406	-0,114869242	-0,898	-0,613	0,551	-0,103739041
Obs18	-0,799	-0,508	0,406	-0,114869242	-0,898	-0,613	0,551	-0,103739041
Obs19	-0,799	-0,508	0,406	-0,114869242	-0,898	-0,613	0,551	-0,103739041

(I) Le construit d'interaction final est centré (valeur de l'observation - moyenne de la colonne).

2.2. Évaluation du modèle structurel

Il convient maintenant d'étudier les résultats du modèle structurel. Le tableau 4.23 ci-dessous présente l'ensemble des coefficients structurels du modèle final. Une vérification de la présence de multicollinéarité entre les construits du modèle a été effectuée au préalable. Aucun construit ne pose problème, l'ensemble des valeurs de la tolérance et du VIF respecte les seuils admis. Les relations significatives sont identifiées en vert. Les R^2 présentés dans ce tableau sont proches des R^2 ajustés. Nous analysons et commentons l'ensemble des résultats et concluons sur la validation des hypothèses H1, H2, H5, et H6.

2.2.1. Relation entre l'assignation des droits décisionnels et l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation

Un premier aperçu des résultats montre une situation similaire pour les cadres et les non cadres. Nous analysons les résultats des cadres en premier lieu. De manière générale, la structure du système d'incitation des cadres est modestement expliquée par le modèle avec un

R² de 0,241. Dans ce contexte, la variable de contrôle Taille a une influence positive et significative sur l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation avec un coefficient structurel de 0,396, un ratio critique de 3,232 et un effet taille f² qui peut être considéré comme moyen. L'assignation des droits décisionnels a une influence significative (ratio critique de 1,965) et montre un coefficient structurel de 0,200. Elle présente néanmoins un effet taille f² assez faible (0,051).

Tableau 4.23 - Résultats du modèle structurel final

Construits endogènes	R ²	Construits exogènes	Coefficient structurel	Coefficient structurel (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	f ²
ADD_C	0,037	FO	0,167	0,168	1,347	0,023
		TAILLE	0,046	0,042	0,533	0,002
ADD_NC	0,082	FO	0,289	0,286	2,212**	0,073
		TAILLE	-0,007	0,009	-0,040	0,000
SI_C	0,241	FO	0,060	0,061	0,467	0,004
		TAILLE	0,396	0,398	3,232***	0,168
		ADD_C	0,200	0,196	1,965**	0,051
SI_NC	0,209	FO	0,042	0,044	0,346	0,002
		TAILLE	0,289	0,293	1,954*	0,086
		ADD_NC	0,297	0,281	2,235**	0,103
PT_MNFSI_C	0,516	SI_C	0,718	0,723	12,391***	1,065
PT_MNFSI_NC	0,552	SI_NC	0,743	0,746	12,744***	1,231
PF	0,368	FO	-0,063	-0,066	-0,670	0,004
		TAILLE	0,406	0,422	2,272**	0,122
		SI_C	-0,015	0,017	-0,064	0,000
		SI_NC	-0,197	-0,224	-0,821	0,017
		P_MNFSI_C	0,012	-0,067	0,038	0,000
		P_MNFSI_NC	0,096	0,154	0,366	0,004
		ETOILES	0,263	0,246	1,378	0,071
		LOC	0,085	0,081	0,712	0,010
		SI_C*P_MNFSI_C	0,151	0,213	0,575	0,019
		SI_NC*P_MNFSI_NC	-0,149	-0,187	-0,678	0,014
PNF	0,112	SI_C	-0,228	-0,214	-0,903	0,018
		SI_NC	0,168	0,163	0,639	0,009
		P_MNFSI_C	-0,051	-0,125	-0,209	0,001
		P_MNFSI_NC	-0,249	-0,215	-0,733	0,021
		ETOILES	0,272	0,263	2,671***	0,071
		SI_C*P_MNFSI_C	0,081	0,141	0,379	0,004
		SI_NC*P_MNFSI_NC	0,147	0,111	0,559	0,010

*p < 0,10. ** p < 0,05. *** p < 0,01.

En ce qui concerne la partie non cadres, la structure du système d'incitation est là aussi modestement expliquée par le modèle avec un R^2 de 0,209. À l'instar des cadres, SI_NC est influencée de manière positive et significative par le construit d'assignation des droits décisionnels non cadres. Cependant, l'assignation des droits décisionnels présente ici un effet taille f^2 plus important (0,103). Elle a une influence positive et significative impliquant un coefficient structurel de 0,297 et un ratio critique de 2,235. La taille de l'établissement ne présente pas ici de relation avec l'intensité d'utilisation du système d'incitation significative au seuil de 5%. En effet, le ratio critique est de 1,954.

Les résultats concernant les systèmes d'incitation cadre et non cadre sont cohérents avec la littérature antérieure en théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1992 ; Ittner et Larcker, 2002 ; Bouwens et Van Lent, 2007 ; Brickley et al., 2008). Nous montrons que l'assignation des droits décisionnels, dans le contexte spécifique du personnel en contact avec la clientèle, a une influence sur l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation de ce personnel. Il est à noter toutefois que cette relation semble plus importante pour le personnel non cadre que pour le personnel cadre. De plus, le modèle n'explique au total qu'environ 20% des construits SI_C et SI_NC. Ces résultats peuvent être interprétés à la lumière de la littérature, qui met en exergue que ces éléments ne sont pas les seuls antécédents de l'utilisation des systèmes d'incitation. Nagar (2002) montre que la délégation de droits décisionnels influence le design des systèmes d'incitation, mais que l'utilisation d'incitation n'est pas liée à cette assignation de pouvoir. Ittner et Larcker (2002) étudient les raisons de l'adoption des systèmes d'incitation du personnel non cadre. Ils mettent en lumière trois grandes catégories de raisons : (1) la promotion du changement organisationnel, (2) la mise en œuvre d'une culture de « paie à la performance », et (3) le renforcement et l'amélioration des compétences du personnel opérationnel. La récompense de la prise de décision pertinente, c'est-à-dire qui permet l'alignement des intérêts du principal et de l'agent, n'est donc pas forcément la principale raison pour la mise en œuvre des systèmes d'incitation. Sur ce point, il convient de s'interroger sur les antécédents des systèmes d'incitation du personnel en contact avec la clientèle dans de futures recherches.

En conséquence,

- l'hypothèse H1a « La délégation de droits décisionnels au personnel cadre en contact avec la clientèle a une influence positive sur l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation » est validée, et,

- l'hypothèse H1b « La délégation de droits décisionnels au personnel non cadre en contact avec la clientèle a une influence positive sur l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation » est validée.

2.2.2. Relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et le poids total accordé aux mesures non financières de performance

À l'instar des résultats précédents, le modèle structurel présente des résultats similaires concernant les relations entre (1) SI_C et PT_MNFSI_C, et (2) SI_NC et PT_MNFSI_NC. Que ce soit pour les systèmes cadres ou non cadres, le modèle explique plus de la moitié du poids accordé aux mesures non financières de performance avec des R^2 respectivement de 0,516 et de 0,552. Les deux relations entre les construits sont très significatives (ratio critique pour le modèle cadre 12,391 et pour le modèle non cadre 12,744) et ont des coefficients structurels importants de 0,718 pour la relation testée sur les cadres, et de 0,743 pour la relation testée sur les non cadres.

Ces résultats permettent d'affirmer que plus l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation est forte dans les hôtels, plus ces systèmes reposent sur des mesures non financières de performance. Cela concorde avec la littérature qui montre que, dans un contexte de service, le recours aux indicateurs non financiers, internes (liés à la qualité de service par exemple) ou externes (liés à la satisfaction client par exemple), dans les systèmes d'incitation a un caractère prégnant (Banker et al., 2000 ; Kelly, 2007 ; Dittman et al., 2009). En lien avec la théorie de l'agence (e.g. Jensen et Meckling, 1992 ; Brickley et al., 2008), nous pouvons en tirer la conclusion que ces mesures non financières sont plus informatives des actions et des efforts des agents et sont utilisées de manière importante pour orienter les comportements. Ces résultats valident la relation étudiée dans un contexte de service et concernant un personnel en bas de la hiérarchie, en contact avec la clientèle. Cela constitue un apport pour la recherche sur les systèmes d'incitation, car, à notre connaissance, une seule étude s'est intéressée au cas de ce type de salarié (Ittner et Larcker, 2002). Nous venons ainsi conforter les résultats d'Ittner et Larcker (2002) en montrant aussi l'importance de la capacité informative des mesures de performance utilisées dans les systèmes d'incitation.

En conséquence,

- l'hypothèse H2a « L'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés aux cadres en contact avec la clientèle est liée positivement aux mesures non financières de performance » est validée, et,**
- l'hypothèse H2b « L'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés aux non cadres en contact avec la clientèle est liée positivement aux mesures non financières de performance » est validée.**

2.2.3. Effet de la modération du poids accordé aux mesures non financières sur la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance financière

Le modèle initial a montré qu'il n'y a pas d'effet direct de l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation, qu'ils soient cadres ou non cadres, sur la performance financière des hôtels. Le modèle final permet de compléter cette analyse en évaluant l'effet simple des variables SI_C et SI_NC sur PF et l'effet modérateur de P_MNFSI_C et P_MNFSI_NC sur ces relations.

Le construit PF est expliqué à hauteur de 37% par le modèle final. Les résultats du modèle structurel montrent qu'il n'y a pas de relation significative entre intensité d'utilisation des systèmes d'incitation cadres et non cadres et performance financière. Il n'y a donc pas d'effet simple. Comme le montre le tableau 4.23, les construits d'interaction n'ont aucun effet significatif sur PF, ce qui signifie que le poids des mesures non financières dans le système d'incitation ne modère pas la relation entre intensité d'utilisation de ces systèmes et performance financière. Banker et al. (2000) montrent un effet des systèmes d'incitation utilisant des mesures non financières sur la performance financière à long terme des hôtels, plutôt que sur la performance financière à moyen ou court terme. Ainsi, bien que ces résultats ne soient pas ceux escomptés, ils sont cohérents avec une partie de la littérature qui s'est intéressée aux liens entre systèmes de contrôle et performance financière (Ittner et al., 2003b ; Bouwens et van Lent, 2006 ; Luft et Shields, 2007). À ce titre, dans un contexte de service, nous ne trouvons pas de relation significative entre utilisation des systèmes d'incitation et performance financière, compte tenu de l'effet du poids accordé aux mesures non financières de performance.

Les résultats font néanmoins apparaître une relation positive et significative de la taille avec un ratio critique de 2,272 et un coefficient structurel de 0,406. Cela est encore une fois conforme à la littérature sur les systèmes de contrôle de gestion, et notamment concernant les établissements hôteliers (Wang et al., 2006 ; Dittman et al., 2009), qui admet une influence de la taille d'une organisation sur le niveau de sa performance financière.

En conséquence,

- l'hypothèse H5a « L'importance des mesures non financières modère positivement la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés aux cadres en contact avec la clientèle et la performance financière » est rejetée, et,**
- l'hypothèse H5b « L'importance des mesures non financières modère positivement la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés aux non cadres en contact avec la clientèle et la performance financière » est rejetée.**

2.2.4. Effet de la modération du poids accordé aux mesures non financières sur la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance non financière

À l'instar de la performance financière, nous examinons l'effet modérateur du poids accordé aux mesures non financières dans les systèmes d'incitation sur la relation entre intensité d'utilisation de ces systèmes et performance non financière liée à la satisfaction des clients. Le modèle initial a montré qu'il n'y a pas d'effet direct de l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation, cadres ou non cadres, sur la performance non financière des hôtels. Le modèle final complète cette analyse en évaluant l'effet simple des variables SI_C et SI_NC sur PNF et l'effet modérateur de P_MNFSI_C et P_MNFSI_NC sur ces relations.

Le construit PNF est faiblement expliqué par le modèle final, le R^2 étant de 0,112. Les résultats du modèle structurel montrent qu'il n'y aucune relation significative entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance non financière. En ce qui concerne les construits d'interaction, ils n'ont également aucun effet significatif sur PNF. Le poids des mesures non financières dans le système d'incitation ne modère pas la relation entre l'intensité d'utilisation de ces systèmes et la performance non financière. Ce résultat vient ainsi en contradiction avec notre hypothèse et certains résultats de la littérature (Ittner et Larcker, 1998a ; Banker et al., 2000 ; Ittner et Larcker, 2009). Banker et al. (2000) montrent une relation forte et significative entre l'utilisation des systèmes d'incitation fondés sur les

mesures non financières, et la performance non financière des hôtels. Néanmoins, la littérature marketing montre que les données liées à la satisfaction client ne sont pas toujours liées à la performance de l'organisation (Woodruff, 1997). Les liens entre valeur de l'organisation et mesures non financières, telles que la qualité ou la satisfaction, nécessitent encore la mise en œuvre de recherches (Woodruff, 1997 ; Srinivasan et Hanssens, 2009).

Les résultats font néanmoins apparaître une relation positive et significative entre le nombre d'étoiles et la performance non financière avec un ratio critique de 2,671 et un coefficient structurel de 0,272. Ce résultat est intéressant car la littérature portant sur l'hôtellerie (López Fernández et Serrano Bedia, 2004 ; Nasution et Mavondo, 2008 ; Jeacle et Carter, 2011) montre des résultats mitigés sur ce point. Cela nous amène à conclure que, dans le cadre des hôtels français, le nombre d'étoiles représente effectivement un certain niveau de qualité et a une influence sur la satisfaction des clients.

En conséquence,

- l'hypothèse H6a « L'importance des mesures non financières modère positivement la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés aux cadres en contact avec la clientèle et la performance non financière » est rejetée, et,**
- l'hypothèse H6b « L'importance des mesures non financières modère positivement la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés aux non cadres en contact avec la clientèle et la performance non financière » est rejetée.**

Nous notons finalement que les construits d'assignation des droits décisionnels cadres et non cadres ne sont que très faiblement influencés par les variables de contrôle taille et forme organisationnelle. La seule relation significative est la relation entre la forme organisationnelle et l'assignation des droits décisionnels non cadres (un ratio critique de 2,212 et un coefficient structurel de 0,289). Ce résultat implique que : (1) contrairement aux inférences tirées de la littérature (e.g. Jensen et Meckling, 1992), la plus ou moins grande taille des hôtels n'influence pas l'étendue de la délégation de droits décisionnels au personnel en contact avec la clientèle ; et (2) en accord avec la littérature sur les hôtels (e.g. Dahlstrom et al., 2009), la forme organisationnelle peut avoir une influence sur les contrôles opérés en interne entre le principal et l'agent. Plus particulièrement, notre modèle montre que la forme organisationnelle a une influence sur l'étendue de la délégation accordée au niveau du

personnel en contact avec la clientèle non cadre. Nous procédons maintenant à l'analyse multi-groupes du modèle final afin d'évaluer les résultats du test de l'hypothèse 7.

2.3. Analyse multi-groupes du modèle final

Afin de compléter les résultats du modèle initial concernant les hypothèses H3 et H4, nous procédons à l'analyse multi-groupes fondée sur la proposition de valeur sur le modèle final. Le test de permutation ne montre aucune différence significative entre les coefficients structurels des groupes 1 et 2, entre ceux des groupes 1 et 3, et entre ceux des groupes 2 et 3.

Finalement, il convient d'appréhender les résultats des analyses multi-groupes dans leur ensemble. Dans le modèle initial, il y a des différences significatives entre le groupe 1 et les groupes 2 et 3, concernant la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et (1) la performance financière, et (2) la performance non financière. En ce qui concerne la performance financière, bien que les différences entre groupes soient significatives, les relations entre les systèmes d'incitation et la performance financière restent non significatives. En ce qui concerne la performance non financière, le groupe 1 est significativement différent des groupes 2 et 3 sur les relations entre les systèmes d'incitation et la performance non financière. Dans ce contexte :

- le groupe 1 présente une relation significative et négative pour la situation des cadres, et une relation significative et positive pour la situation des non cadres ;
- le groupe 2 diffère du groupe 1 car il ne montre aucune relation significative ;
- le groupe 3 diffère du groupe 1, et à l'inverse de ce dernier, il présente une relation significative et négative concernant la situation des non cadres.

Dans le modèle final, aucune des relations du modèle n'est influencée par les différents types de proposition de valeur. Il est possible de conclure, à l'issue de l'analyse multi-groupes, que la proposition de valeur influence les relations directes entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation cadres et non cadres, et la performance financière et non financière (hypothèses H3 et H4). Plus particulièrement, les différentes propositions de valeur ont une influence sur les relations liées à la performance non financière. Néanmoins, cette influence n'est pas validée dans le modèle final qui ne présente aucune différence significative entre les trois groupes. Nous soulignons ici que la taille des sous-échantillons constitue une limite

importante dans l'interprétation des résultats. Mais nous considérons que ces derniers constituent une première approche qui encourage à étudier les relations entre design organisationnel et la performance en tenant compte de la proposition de valeur.

En conséquence,

- l'hypothèse H7a « La proposition de valeur hôtelière à caractère « familial » a une influence négative sur les composantes du design organisationnel » est rejetée,
- l'hypothèse H7b « La proposition de valeur hôtelière du type « à services ajourés » a une influence positive sur les composantes du design organisationnel » est rejetée,
- l'hypothèse H7c « La proposition de valeur hôtelière du type utilitaire de standing a une influence positive sur les composantes du design organisationnel » est rejetée.

Finalement, il n'est donc pas possible de valider notre hypothèse H7 dans sa globalité du fait de résultats non significatifs ou mitigés, et soumis à une limite de taille des sous-échantillons. Néanmoins, les résultats du modèle initial peuvent être considérés comme intéressants, car ce modèle montre qu'en dehors de la relation de modulation, la significativité de l'effet direct varie entre les groupes, et que cet effet devient significatif pour le groupe 1 et en partie pour le groupe 3. Il serait nécessaire de mener une étude approfondie par le biais d'une analyse multi-groupes de plus grande ampleur, permettant de travailler sur des sous-échantillons dont la taille est conforme aux préconisations de la littérature pour les analyses PLS (e.g. Hair et al., 2014).

Conclusion

Dans cette sous-section, nous testons le modèle final qui intègre les deux variables modératrices, à savoir le poids des mesures non financières dans les systèmes d'incitation cadres et non cadres. Afin de procéder de manière opérationnelle au test de ce modèle, nous procédons tout d'abord à une étape préliminaire qui a pour objet de construire les modératrices à partir des scores des variables latentes, et plus précisément les construits d'interaction nécessaires à la modélisation des relations.

Après re-spécification du modèle structurel à partir des scores et intégration des construits nécessaires au test des effets modérateurs, le modèle structurel final est étudié. Les résultats

de ce dernier font apparaître des relations positives et significatives en ce qui concerne (1) les relations entre l'assignation des droits décisionnels cadres et non cadres, et l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation cadres et non cadres (H1a et H1b) ; et (2) les relations entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation cadres et non cadres, et le poids total accordé aux mesures non financières de performance (H2a et H2b). Les hypothèses testant la modération de la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance financière (H5a et H5b), et non financière (H6a et H6b) montrent des résultats non significatifs.

Enfin, nous testons le modèle final en utilisant l'analyse multi-groupes fondée sur la proposition de valeur. Le test de permutation ne fait apparaître aucune différence significative concernant les relations principales de notre modèle de recherche. Ce résultat, ainsi que celui de l'analyse multi-groupes du modèle initial, conduisent à rejeter l'hypothèse H7.

CONCLUSION DE LA SECTION 2

La section 2 a pour objet le test de nos hypothèses de recherche. Ce test s'effectue en suivant trois étapes afin d'obtenir (1) les résultats des effets directs testés en H3 et H4, (2) les résultats du modèle global, et plus précisément des relations entre les composantes du design organisationnel en hypothèses H1 et H2, et les effets modérateurs en hypothèses H5 et H6 tenant compte de la modération, et (3) les résultats de l'analyse multi-groupes permettant de valider ou non l'hypothèse H7.

Pour cela, nous procédons tout d'abord à l'évaluation du modèle de mesure. L'évaluation des construits réflexifs fait apparaître une bonne validité et une bonne fiabilité des construits d'assignation des droits décisionnels cadres et non cadres. L'évaluation des construits formatifs amène à considérer que ces derniers présentent une significativité relative ou absolue des indicateurs suffisante. Nous validons ainsi le modèle de mesure et procédons au test du modèle structurel initial qui a pour objet le test des hypothèses H3 et H4. En effet, il permet de tester les effets directs entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance financière et non financière, en l'absence de modératrice. Les résultats montrent qu'il n'y a aucune relation entre ces différents construits, ce qui conduit à rejeter les

hypothèses H3 et H4. L'analyse multi-groupes du modèle initial est conduite, par le biais d'un test de permutation, à partir de la variable discriminante « proposition de valeur hôtelière ». Cette analyse, qui reste limitée par le nombre faible d'observations par groupe, permet néanmoins de mettre en lumière des différences entre les hôtels appartenant au groupe 1 (établissements familiaux) et ceux des deux autres groupes (établissements « à services ajoutés » et utilitaires de standing) en ce qui concerne la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et les performances financière et non financière.

Le test du modèle final permet de vérifier les hypothèses H1, H2, H5, et H6. Pour concevoir ce modèle, il convient d'utiliser les scores des variables latentes issus de l'analyse du modèle initial. En effet, les variables modératrices sont des construits formatifs, cela implique pour tester la modulation de concevoir le terme d'interaction à partir du produit des scores de la prédictrice et de la modératrice. L'ensemble des indicateurs du modèle final doit alors être respecifié afin de travailler seulement sur les scores. L'évaluation du modèle structurel permet de valider les hypothèses H1 et H2 concernant les relations entre les composantes du design organisationnel, c'est-à-dire l'assignation des droits décisionnels, les systèmes d'incitation et la mesure de la performance. Ces résultats confortent ceux de la littérature dans ce domaine indiquant qu'il existe des relations d'interdépendances entre les trois composantes (e.g. Bouwens et van Lent, 2007 ; Brickley et al., 2008 ; Indjejikian et Matejka, 2012). À l'inverse, les hypothèses H5 et H6, relatives aux effets modérateurs, sont rejetées. En ce qui concerne H5, ces résultats, bien que non escomptés, sont cohérents avec une partie de la littérature en contrôle de gestion montrant la difficulté d'établir le lien entre système d'incitation, mesure de performance et performance financière (e.g. Ittner et al., 2003 ; Luft et Shields, 2007). En ce qui concerne H6, les résultats sont plus surprenants au regard de la littérature antérieure sur la mesure de la performance non financière et la performance non financière globale (Ittner et Larcker, 1998a ; Banker et al., 2000 ; Ittner et Larcker, 2009). Ils conduisent à s'interroger sur la pertinence de notre variable « PNF », qui est un construit exploratoire. Finalement, concernant ces deux hypothèses, H5 et H6, nous écartons tout test d'effet médiateur du construit de poids des mesures non financières sur la relation entre les construits d'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et de performance. La relation directe entre les deux construits initiaux doit être significative, ce qui n'est pas le cas dans notre modèle.

Tableau 4.26 - Statut des hypothèses de recherche

Formulation des hypothèses	Statut
<p>H1 : La délégation de droits décisionnels au personnel en contact avec la clientèle a une influence positive sur l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation :</p> <p>- H1a : la délégation aux cadres a une influence positive sur l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation</p> <p>- H1b : la délégation aux non cadres a une influence positive sur l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation</p>	<p>Validée</p> <p>Validée</p>
<p>H2 : L'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle est liée positivement aux mesures non financières :</p> <p>- H2a : l'intensité d'utilisation des systèmes cadres est liée positivement aux mesures non financières</p> <p>- H2b : l'intensité d'utilisation des systèmes non cadres est liée positivement aux mesures non financières</p>	<p>Validée</p> <p>Validée</p>
<p>H3 : Une forte intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle a une influence positive sur la performance financière globale :</p> <p>- H3a : une forte intensité d'utilisation des systèmes cadres a une influence sur la performance financière</p> <p>- H3b : une forte intensité d'utilisation des systèmes non cadres a une influence sur la performance financière</p>	<p>Rejetée</p> <p>Rejetée</p>
<p>H4 : Une forte intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle a une influence positive sur la performance non financière :</p> <p>- H4a : une forte intensité d'utilisation des systèmes cadres a une influence sur la performance non financière</p> <p>- H4b : une forte intensité d'utilisation des systèmes non cadres a une influence sur la performance non financière</p>	<p>Rejetée</p> <p>Rejetée</p>
<p>H5 : L'importance des mesures non financières modère positivement la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle et la performance financière globale :</p> <p>- H5a : l'importance des mesures non financières modère positivement la relation entre intensité d'utilisation des systèmes cadres et performance financière</p> <p>- H5b : l'importance des mesures non financières modère positivement la relation entre intensité d'utilisation des systèmes non cadres et performance financière</p>	<p>Rejetée</p> <p>Rejetée</p>

<p>H6 : L'importance des mesures non financières modère positivement la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle et la performance non financière :</p> <p>- <u>H6a</u> : l'importance des mesures non financières modère positivement la relation entre intensité d'utilisation des systèmes cadres et performance non financière</p> <p>- <u>H6b</u> : l'importance des mesures non financières modère positivement la relation entre intensité d'utilisation des systèmes non cadres et performance non financière</p>	<p>Rejetée</p> <p>Rejetée</p>
<p>H7 : La proposition de valeur hôtelière a une influence sur les composantes du design organisationnel :</p> <p>- <u>H7a</u> : la proposition de valeur hôtelière à caractère familial a une influence négative sur les composantes du design organisationnel</p> <p>- <u>H7b</u> : la proposition de valeur hôtelière du type services ajoutés a une influence positive sur les composantes du design organisationnel</p> <p>- <u>H7c</u> : la proposition de valeur hôtelière du type utilitaire de standing a une influence positive sur les composantes du design organisationnel</p>	<p>Rejetée</p> <p>Rejetée</p> <p>Rejetée</p>

L'analyse multi-groupes du modèle structurel final montre une absence de différences significatives entre les coefficients structurels des trois groupes de proposition de valeur hôtelière. Les résultats de cette analyse multi-groupes, pris dans leur globalité, permettent de conclure que les trois groupes présentent des différences significatives partielles sur les relations entre les composantes du design organisationnel et leur relation avec la performance de l'organisation. Cela conduit à rejeter l'hypothèse 7, bien que nous considérions que les résultats du modèle initial sont encourageants et incitent à approfondir l'analyse dans des recherches ultérieures.

Le tableau 4.26 ci-dessus présente une synthèse du statut de nos hypothèses de recherche suite au test du modèle par l'approche PLS.

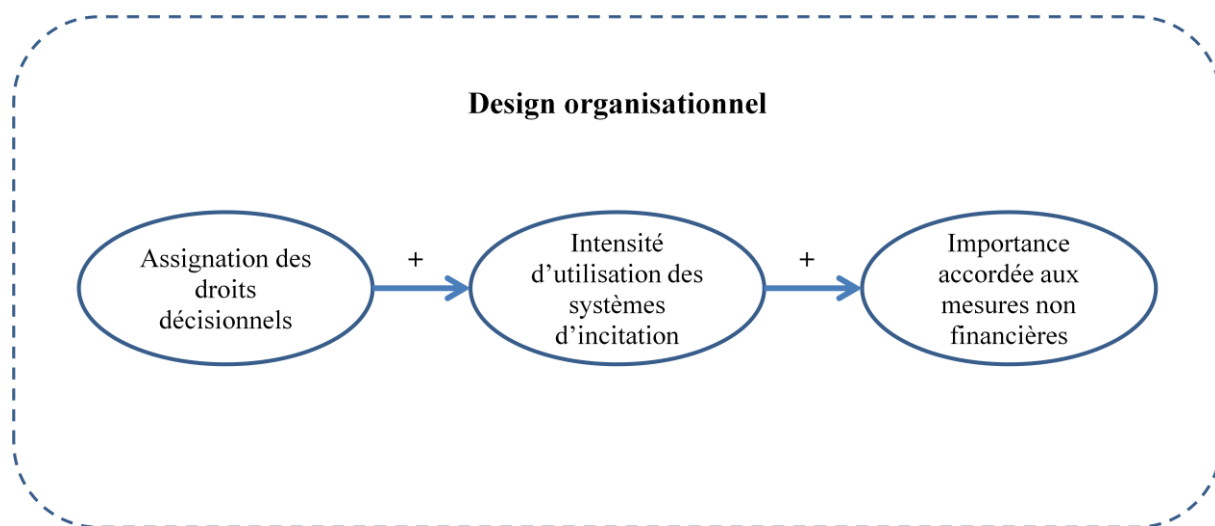
CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Ce chapitre a pour objet tout d'abord la présentation de notre méthodologie d'analyse du modèle de recherche, la modélisation PLS, et le test de nos hypothèses. Il présente ensuite les

différentes contraintes méthodologiques et les étapes qui en découlent. Il détaille enfin les résultats des analyses.

Seules les hypothèses liées aux relations d'interdépendance entre les trois composantes du design organisationnel - à savoir la délégation des droits décisionnels, le système d'incitation et la mesure de la performance - sont validées dans notre modèle de recherche. Ce résultat est important car il conforte la littérature en théorie de l'agence et en design organisationnel en apportant une nouvelle validation empirique des relations entre les trois composantes. De plus, ce résultat vient enrichir la littérature car il concerne plus particulièrement (1) les activités de service, précisément le secteur hôtelier français, et (2) le personnel en contact avec la clientèle, qui est un personnel non cadre ou cadre inférieur. Concernant ce dernier point, il est intéressant de noter que la situation des cadres et non cadres, à l'issue de l'analyse de notre modèle, peut être considérée comme similaire. En cohérence avec les travaux de Bouwens et van Lent (2007) et de Widener et al. (2008), nous validons ainsi les relations représentées en figure 4 dans ce contexte précis.

Figure 4 - Relations validées dans notre modèle de recherche



Le rejet des hypothèses concernant les effets directs et modérés des relations entre systèmes d'incitation, mesures de la performance non financière, et performance financière est un résultat qui n'est que peu surprenant, car la littérature fait apparaître des résultats mitigés lors du test de ces relations (e.g. Ittner et al., 2003). Comme souligné dans la première partie de

cette thèse, la performance est un concept complexe (Otley, 1999 ; Bourguignon, 2009 ; Sainaghi, 2010), et ses antécédents multiples. L'effet relatif des systèmes de contrôle de gestion, et plus particulièrement des mesures de performance incluses dans ces systèmes, peut s'avérer à son tour complexe, instable et relativement faible (Woodruff, 1997 ; Gupta et Zeithaml, 2006 ; Ittner et Larcker, 2009). Bien que le contexte du secteur des services soit plus favorable à la validation de ce lien dans la littérature (Ittner et Larcker, 1998a ; Banker et al., 2000 ; Kelly, 2007), ces relations sont ici non significatives. Une explication peut tenir au problème du décalage temporel entre la mesure de l'indicateur non financier et son influence in fine sur la performance (Anderson et al., 1994 ; Banker et al., 2000 ; Ittner et Larcker, 2009 ; Rego et al., 2013). Banker et al. (2000) considèrent un décalage de six mois dans le secteur hôtelier. C'est pour cette raison, et compte tenu des contraintes fortes pesant sur le design de notre questionnaire, que nous avons fait le choix de ne pas introduire dans le questionnaire ce caractère longitudinal. Il serait intéressant cependant d'en tenir compte dans le cadre de recherches futures.

En ce qui concerne l'hypothèse H6 liée à la performance non financière, son rejet vient en contradiction avec notre hypothèse qui postule une relation positive entre la mesure non financière de performance et la performance non financière (Banker et al., 2000 ; Sainaghi, 2010). Néanmoins, la littérature marketing montre que les données liées à la satisfaction client ne sont pas toujours liées à la performance de l'organisation (Woodruff, 1997 ; Rego et al., 2013). En effet, les liens entre valeur de l'organisation (appréhendée selon différentes mesures organisationnelles ou encore de marché) et mesures de performance marketing, telles que la qualité ou la satisfaction, nécessitent encore la mise en œuvre de recherches (Woodruff, 1997 ; Srinivasan et Hanssens, 2009 ; Rego et al., 2013).

Les hypothèses liées à la proposition de valeur hôtelière ne sont pas validées. Néanmoins, les résultats poussent à poursuivre l'étude du concept de valeur du côté des organisations. La taille de notre échantillon constitue une limite importante, mais nous considérons malgré tout cette analyse comme encourageante : d'une part, car la CAH réalisée sur la variable de proposition de valeur permet de dégager des groupes d'hôtels cohérents avec la littérature concernant ce secteur d'activité (López Fernández et Serrano Bedia, 2004 ; Gallarza et Gil Saura, 2006 ; Wilkins et al., 2007 ; Nasution et Mavondo, 2008 ; Walls, 2013), et d'autre part, car le test du modèle initial montre une différence significative entre le groupe 1 et les groupes 2 et 3, et plus particulièrement indique une relation significative entre l'intensité

d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance non financière dans les groupes 1 et 3. Le point intéressant est que ces relations sont significatives, mais évoluent en sens contraire : les systèmes d'incitation non cadres ont un effet positif sur la performance non financière dans les établissements familiaux, à l'inverse, ils ont une influence négative sur la performance non financière dans les établissements utilitaires de standing. Ces résultats contradictoires montrent une possible influence de la proposition de valeur qui est en contradiction avec nos hypothèses.

Une étude approfondie de cette problématique permettrait de faire le lien entre le contrôle de gestion et le marketing, et de montrer la pertinence du concept de valeur de consommation appréhendé du côté de la proposition de valeur. Nous considérons donc deux pistes de recherche, qui n'ont pu aboutir dans notre étude, faute d'une taille suffisante de notre échantillon :

- La proposition de valeur a potentiellement une influence sur le design des systèmes de contrôle de gestion, et cela constitue une voie de recherche intéressante car ce concept permet de prendre en considération les orientations stratégiques liées au client.
- La littérature marketing considère de manière générale la valeur comme un antécédent de la satisfaction client et de la fidélité (Gallarza et Gil Saura, 2006 ; Gallarza et al., 2011 ; Rivière et Mencarelli, 2012 ; Antéblian et al., 2013). Il serait alors intéressant d'étudier la relation entre proposition de valeur et satisfaction client. Notre modèle propose un premier test de cette relation au travers de l'analyse multi-groupes. Ce test est très limité, mais il montre une différence significative concernant la performance non financière entre les trois groupes de proposition de valeur. Précisément, il montre une différence significative concernant la relation directe entre l'utilisation des systèmes d'incitation (indépendamment des mesures de performance utilisées) et la performance non financière.

Il est à noter que deux variables de contrôle n'ont pu être intégrées au modèle du fait d'un trop grand nombre de données manquantes. La première est la performance financière passée, qui permet de contrôler le délai d'action des mesures non financières sur la performance financière. Néanmoins, notre modèle ne montre aucune relation entre les mesures non financières dans les systèmes d'incitation et la performance financière. Au même titre que les

construits de performance, cette variable nécessite d'être prise en considération dans une étude longitudinale. La seconde est le poids des mesures non financières dans les systèmes de mesure de la performance. L'impossibilité de tester l'influence de cette variable de contrôle constitue une limite dans notre recherche car la littérature en théorie de l'agence et sur le design organisationnel (e.g. Banker et al., 2000 ; Brickley et al., 2008) montre (1) des relations d'interdépendance sur les choix des mesures de performance entre système de mesure de la performance et système d'incitation, et (2) une influence des mesures non financières incluses dans les systèmes de mesure de la performance sur la performance de l'organisation. Il conviendra, dans une recherche future, d'intégrer ce construit à l'étude du modèle de recherche.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette conclusion a pour objet de présenter une synthèse des résultats obtenus dans ce travail de thèse. À partir de cette synthèse, nous soulignons les apports et les limites de cette recherche. Nous développons les perspectives de recherche futures afin d'enrichir et d'élargir la portée des résultats obtenus.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Cette thèse a pour finalité d'étudier le design organisationnel - assignation des droits décisionnels, système de mesure de performance et système d'incitation - dédié au personnel en contact avec la clientèle dans le secteur des services, et plus particulièrement l'hôtellerie. Nous proposons une étude qui met en relation le contrôle de la performance opérationnelle - locale - et la performance organisationnelle - globale -. Compte tenu de l'assignation des droits décisionnels au personnel en contact avec la clientèle, nous nous intéressons à l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation, et à l'importance accordée aux mesures non financières de performance. Afin d'évaluer l'efficacité d'un design organisationnel, nous prenons en considération son influence sur la performance financière et la performance non financière. Nous étudions ces relations à la lumière de l'orientation marché des établissements qui a un caractère prégnant dans le secteur hôtelier (1) en fondant l'avantage concurrentiel basé sur la création d'une valeur supérieure pour les clients, (2) en traduisant le positionnement voulu des organisations hôtelières sur leur marché. L'orientation marché a pour objet de qualifier les différents designs organisationnels mis en œuvre par les hôtels et nous tenons compte pour cela de l'influence de la proposition de valeur indiquée par l'orientation marché. Nous déclinons trois sous-questions de recherche :

- **Question 1 : Quels sont les liens entre les composantes du design organisationnel appliquées au management du personnel en contact avec la clientèle ?**
- **Question 2 : Quels sont les liens entre le design organisationnel et la valeur du service voulu par l'organisation hôtelière ?**

- **Question 3 : Quels sont les liens entre l'importance de l'utilisation des mesures de performance non financières dans le système d'incitation et la performance organisationnelle des structures hôtelières ?**

Nous proposons un modèle conceptuel ancré dans la théorie de l'agence et mobilisons une méthodologie quantitative pour tester les hypothèses sous-jacentes. Les résultats obtenus sont les suivants.

Question de recherche 1 : Quels sont les liens entre les composantes du design organisationnel appliquées au management du personnel en contact avec la clientèle ?

La littérature sur le design organisationnel souligne les relations d'interdépendances de l'assignation des droits de décision, des systèmes de mesure de la performance et des systèmes d'incitation (Bouwens et Van Lent, 2007 ; Brickley et al., 2008 ; Widener et al., 2008 ; Indjejikian et Matějka, 2012). Néanmoins, les résultats empiriques de ces recherches sont limités et n'ont pas considéré les niveaux inférieurs de la hiérarchie. Dans le cas des services, aucune étude ne s'intéresse au personnel en contact avec la clientèle, qui constitue pourtant une ressource clé (Eiglier, 2004).

Les résultats obtenus confirment les liens de complémentarité entre les trois composantes du design organisationnel. Premièrement, nous observons une relation positive et significative entre la délégation de droits décisionnels et l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés aux cadres et aux non cadres. Ce résultat est cohérent avec la littérature qui montre que l'assignation des droits de décision conditionne l'étendue des incitations accordées à un personnel (Jensen et Meckling, 1992 ; Nagar, 2002). Il permet d'enrichir cette littérature en montrant que ces considérations ne concernent pas seulement les managers et les dirigeants, et qu'il est important de prendre en compte les niveaux inférieurs de la hiérarchie des organisations de service. Deuxièmement, nous observons une relation positive et significative entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle et l'importance accordée aux mesures non financières de performance. Ce résultat est important car il vient renforcer la littérature sur la capacité informative des mesures de performance (Banker et al., 2000 ; Ittner et Larcker, 2002 ; Bouwens et Van Lent, 2007 ; Kelly, 2007 ; Campbell, 2008). Dans un contexte de service, et plus particulièrement de

service hôtelier, les mesures non financières sont plus informatives des efforts du personnel en contact avec la clientèle et sont utilisées pour inciter leurs actions.

Question de recherche 2 : Quels sont les liens entre le design organisationnel et la valeur du service voulu par l'organisation hôtelière ?

L'orientation marché constitue une orientation stratégique prédominante dans les établissements hôteliers (Mattimoe et Seal, 2011 ; Hilman et Kaliappen, 2014). Elle traduit la valeur voulue par l'organisation pour ses clients, par rapport à ses concurrents sur le marché, et implique au niveau opérationnel une pleine coopération du personnel en contact avec la clientèle. À ce titre, elle peut ainsi influencer le design organisationnel dédié au management et au contrôle de ce personnel, le système de contrôle de gestion lié, et in fine la performance de l'organisation. Nous proposons le concept de valeur de consommation pour traduire l'orientation marché et conceptualiser la proposition de valeur des hôtels. Celle-ci est de trois ordres dans notre échantillon : les établissements familiaux, les établissements à services ajoutés, et les établissements utilitaires de standing.

Les résultats obtenus ne permettent pas d'affirmer que la proposition de valeur hôtelière a une influence sur le design organisationnel, et plus largement sur la performance des hôtels. Néanmoins, les résultats de l'analyse multi-groupes permettent d'envisager que ce construit peut avoir une influence sur la relation entre le design organisationnel et la performance non financière de l'organisation. En effet, pour les établissements familiaux et les utilitaires de standing, la relation entre intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et performance non financière devient significative. Cela concorde avec les travaux de Hilman et Kaliappen (2014) qui appuient l'apport de considérer l'influence de l'orientation marché sur les systèmes de contrôle de gestion dans le cadre hôtelier. Les auteurs étudient les hôtels malaisiens et montrent une relation fortement significative et positive entre l'orientation marché, traduite par ses deux composantes d'orientation client et d'orientation concurrent, et la performance organisationnelle envisagée à partir de la structure en quatre axes du BSC. Ces résultats montrent ainsi qu'une performance supérieure peut être visée par la mise en œuvre effective d'une orientation marché et par son influence sur la mesure de la performance.

Question de recherche 3 : Quels sont les liens entre l'importance de l'utilisation des mesures de performance non financières dans le système d'incitation et la performance organisationnelle des structures hôtelières ?

La littérature sur les systèmes de contrôle de gestion met en exergue (1) l'influence du design organisationnel, par l'intermédiaire du système de contrôle, sur la performance organisationnelle, et (2) l'influence des mesures non financières de performance sur cette relation, car elles constituent des mesures dont le contenu informatif est supérieur aux mesures comptables et financières dans le contexte des services (Feltham et Xie, 1994 ; Hauser et al., 1994 ; Ittner et al., 1997 ; Banker et al., 2000 ; Kelly, 2007 ; Campbell, 2008 ; Baiman et Baldenius, 2009).

Les résultats obtenus conduisent à rejeter les hypothèses de relation directe entre le système d'incitation et la performance de l'organisation, et de relation modérée par l'importance accordée aux mesures non financières. Ces résultats viennent en contradiction des travaux de Banker et al. (2000) qui montrent une relation positive et significative entre les systèmes d'incitation fondés sur la mesure non financière et la performance, aussi bien financière que non financière, dans le secteur hôtelier. En ce qui concerne la performance financière, nos résultats viennent conforter l'hypothèse que, s'il existe une relation entre mesure non financière et performance financière, celle-ci doit être envisagée sur une période de long terme et ne peut être considérée comme stable (Anderson et al., 1994 ; Ittner et al., 2003b ; Bouwens et van Lent, 2006 ; Luft et Shields, 2007). En ce qui concerne la performance non financière, nos résultats peuvent être expliqués à la lumière des recherches en marketing sur le lien entre la satisfaction client et les parts de marché d'une organisation (Fornell, 1995 ; Rego et al., 2013). Notamment Rego et al. (2013) soulignent, à partir d'une étude longitudinale de l'ACSI (American Customer Satisfaction Index), que les liens établis dans la littérature entre la satisfaction client et les parts de marché futures ne sont pas systématiques, et montrent même une relation fortement significative et négative entre ces deux concepts.

APPORTS DE LA RECHERCHE

L'ambition de cette recherche est de proposer une étude intégratrice des systèmes de contrôle de gestion dans le secteur des services. Ses apports sont au nombre de quatre : théorique, conceptuel, méthodologique, et empirique.

Sur le plan **théorique**, cette recherche est une contribution à la littérature portant sur les systèmes de contrôle de gestion. Elle permet d'établir les liens d'interdépendance entre l'assignation des droits décisionnels, le système de mesure de la performance et le système d'incitation et montre l'importance de ces relations. Ce résultat soutient la définition des systèmes de contrôle de gestion proposée dans ce travail, en chapitre 1, et ancrée dans la théorie de l'agence. Nous définissons ces derniers comme *« l'ensemble des processus mis en œuvre, suite à l'assignation des droits décisionnels - en vue de contrôler leur usage et d'en vérifier la pertinence -, par le biais de la mesure de la performance utilisée pour d'une part évaluer et contrôler les actions des managers et du personnel, et d'autre part récompenser l'atteinte des objectifs fixés »*.

D'un point de vue **conceptuel**, nous mobilisons la littérature marketing sur la valeur de consommation de Holbrook (1999) afin de traduire l'orientation marché des établissements hôteliers. Cette approche de l'orientation marché par la valeur pour le client, et plus précisément par la proposition de valeur, permet de prendre en considération les avancées de la recherche liée à la dimension expérientielle d'une consommation. Nous distinguons ici deux apports conceptuels. Le premier est une réponse à la littérature marketing qui souligne une voie de recherche intéressante dans la conceptualisation de la valeur pour exprimer les stratégies des organisations (Rivière et Mencarelli, 2012 ; Roederer, 2012a). La seconde est une réponse aux faiblesses admises de l'orientation marché, notamment en ce qui concerne son opérationnalisation (Gotteland et al., 2007). Nous considérons ici que ce concept relève des orientations stratégiques des organisations et faisons le lien avec le positionnement au sens de Pontier (1988). Le positionnement constitue un support pertinent à l'application des orientations client et concurrent, puisqu'il envisage la perception de l'offre de l'organisation par le client, et par rapport à celle des concurrents. L'intérêt de mobiliser la valeur est qu'elle permet de confronter la vision du client (valeur perçue) avec celle de l'organisation (proposition de valeur), et ainsi d'évaluer le positionnement stratégique.

Sur le plan **méthodologique**, nous situons nos apports à deux niveaux : celui de la méthode, et celui des construits utilisés pour tester le modèle conceptuel. Premièrement, concernant la méthode, nous mobilisons l'approche PLS. Celle-ci prend de l'essor dans les travaux en contrôle de gestion et constitue une méthode robuste afin de tester les modèles de recherche (Henseler et al., 2014). Notamment, elle permet la prise en compte de construits réflexifs et

formatifs. Ces construits formatifs offre la possibilité de se conformer aux recommandations d'Ittner et Larcker (2001). En effet, ils permettent d'utiliser des construits dits « objectifs » pour tester les liens entre les concepts, plutôt que des construits de perception, très utilisés mais aussi critiqués dans la littérature en contrôle de gestion. Deuxièmement, concernant les variables de notre modèle, nous proposons une échelle de mesure de l'assignation des droits décisionnels liée au personnel en contact avec la clientèle. Celle-ci est opérationnalisée en fonction du statut du personnel : cadre ou non cadre. Pour ces deux catégories, l'échelle de mesure présente des qualités très satisfaisantes, ce qui permet d'envisager son utilisation dans de futures recherches.

Sur le plan **empirique**, en réponse à la perspective de recherche mise en lumière par Merchant (2010) et au questionnement de Berland et Gervais (2008), nous présentons des résultats établis sous le prisme de la théorie de l'agence et liés aux composantes du design organisationnel dans un contexte français. Ces résultats montrent selon nous l'intérêt de l'étude des systèmes de contrôle de gestion dans les organisations françaises, et de considérer plus largement le design organisationnel.

Enfin, les apports **managériaux** résident à la fois dans des préconisations liées aux systèmes de contrôle de gestion et à la proposition de valeur hôtelière. Sur le premier point, cette recherche met en exergue la nécessité pour les managers de mettre en lien, au niveau du personnel en contact avec la clientèle, l'étendue de la délégation de pouvoir accordée, le système d'incitation et le choix des mesures de performance. Plus précisément, les résultats montrent que les mesures non financières sont plus informatives des actions du personnel en contact avec la clientèle que ne le sont les mesures financières. Sur le second point, nous proposons une classification des hôtels fondée sur leur proposition de valeur, permettant de considérer la nature du positionnement voulu par l'hôtelier. Dans le cadre des hôtels en région PACA, les résultats mettent en exergue trois catégories de proposition de valeur : les établissements familiaux, les établissements à services ajoutés et les établissements utilitaires de standing. Sur ces fondements et à partir de l'échelle de mesure de la proposition de valeur développée dans cette recherche, nous proposons aux hôteliers un outil permettant de caractériser leur positionnement sur le marché afin de le gérer in fine de manière opportune.

LIMITES DE LA RECHERCHE

Plusieurs limites peuvent être identifiées dans cette recherche : théoriques, méthodologiques et empiriques.

En ce qui concerne les limites **théoriques**, l'étude du design organisationnel pris dans sa globalité est complexe. Premièrement, bien que nous proposons un modèle que nous qualifions « *d'intégrateur ou de complet* », nous envisageons les relations d'interdépendance entre les composantes du design organisationnel de manière statique, sans tenir compte de leur évolution dans le temps (e.g. Jensen et Meckling, 1992 ; Brickley et al., 2008). Deuxièmement, il en est de même pour le lien entre les orientations stratégiques et le design organisationnel (e.g. Ittner et Larcker, 2001 ; Brickley et al., 2008). La stratégie influence initialement le design organisationnel, mais à terme les choix stratégiques sont influencés par le système de contrôle de gestion. Notre modèle est envisagé sur une seule période, ici selon une perspective annuelle, comme une grande partie des recherches ancrées en théorie de l'agence. Cependant, cela constitue l'une des principales critiques faites à ce courant théorique (Chenhall, 2003 ; Kaplan, 2009).

Au plan **méthodologique**, nous mettons en exergue trois limites. La première est liée au fait que nous n'avons pas évalué la validité convergente des construits formatifs et mono-items de notre modèle. La deuxième est liée au calcul de la variable de performance non financière. Cette dernière est estimée dans cette recherche à partir des avis exprimés par les clients, concernant la dimension « service du personnel », sur les sites internet de recommandation (Tripadvisor, Booking.com et Expedia). Jeacle et Carter (2011) soulignent que la soumission d'avis fictif est une problématique importante dans le secteur hôtelier, et il convient alors de poser la question de la pertinence du choix de cette mesure. De plus, les établissements hôteliers de notre échantillon n'ont pas un nombre égal de commentaires, ce qui constitue une limite importante de notre variable. La troisième et dernière tient au caractère déclaratif des données collectées.

Les limites **empiriques** sont liées tout d'abord à la taille de notre échantillon qui nécessiterait d'être plus importante pour enrichir l'analyse multi-groupes. Elles sont ensuite liées à l'absence de test des variables de contrôle de taux d'occupation, de performance financière antérieure et d'importance accordée aux mesures non financières dans les systèmes de mesure

de la performance. Concernant cette dernière variable, la limite réside dans le fait qu'elle aurait apporté un éclairage supplémentaire aux relations d'interdépendances des composantes du design organisationnel si elle avait été intégrée dans le modèle. Elles sont liées enfin à l'absence de test de l'influence de la performance non financière sur la performance financière dans notre modèle. Bien qu'un certain nombre d'auteurs démontrent une relation positive et significative entre la performance non financière et la performance financière future (Anderson et al., 1994 ; Banker et al., 2000 ; Anderson et al., 2004 ; Dussart, 2005 ; Ngobo et Ramaroson, 2005 ; Mintz et Currim, 2013), nous ne pouvons pas procéder au test de cette relation pour des raisons liées à la collecte de données. En effet, la périodicité des deux variables ne serait pas cohérente : la mesure de la performance financière utilisée - le chiffre d'affaires -, est antérieure à celle de la performance non financière - le score moyen de satisfaction client -. Nous soulignons que, n'ayant pas connaissance par avance des répondants, il nous était impossible d'obtenir les données sur la performance non financière au préalable.

Les limites de notre recherche sont autant de perspectives de recherche futures que nous exposons maintenant.

PERSPECTIVES DE RECHERCHE

À l'issue de ce travail de thèse, nous envisageons différentes perspectives de recherche futures. Une première série de propositions est liée aux limites de la présente étude. Une seconde série de propositions vise à enrichir et élargir la portée de cette recherche.

Premièrement, afin de pallier une partie des limites de notre recherche, nous considérons tout d'abord qu'il est nécessaire de tester notre modèle dans sa globalité, c'est-à-dire avec l'ensemble des variables principales et de contrôle, sur un échantillon plus important d'établissements hôteliers. Il serait aussi intéressant d'envisager cette étude dans le cadre d'autres activités de services marchands.

Également, une étude longitudinale serait un design pertinent afin de tester les relations à long terme entre les systèmes de contrôle de gestion, et notamment la mesure non financière, et la performance organisationnelle. De plus, cela permettrait de prendre en considération le

caractère dynamique des relations entre les composantes du design organisationnel et de considérer l'étude de leur évolution.

En ce qui concerne la proposition de valeur, il serait important, selon nous, de l'étudier d'une part, sur une plus grande population ce qui permettrait de considérer un plus grand nombre de types de proposition de valeur ; et d'autre part, sur d'autres secteurs d'activité. De plus, la valeur de consommation est considérée comme un antécédent de la satisfaction et de la fidélité. Il serait intéressant de considérer la relation entre la proposition de valeur et ces deux concepts.

Deuxièmement, d'autres recherches pourraient être envisagées afin d'enrichir et d'élargir la portée de nos résultats. En l'état actuel, le modèle considère la mesure de performance utilisée dans le cadre des systèmes d'incitation pour motiver le personnel à agir dans l'intérêt de l'organisation. Il serait alors pertinent d'envisager l'influence du design organisationnel sur la performance effective de ce personnel, et notamment en ce qui concerne la relation de service. Pour finir, nous considérons que la transposition de notre modèle conceptuel, lié au secteur des services marchands, à des secteurs d'activité complètement différents est une piste de recherche importante. Nous pensons plus particulièrement aux organisations qui utilisent un management par les valeurs - et pour lesquelles le caractère financier de la performance n'est pas forcément l'axe prépondérant : il s'agit par exemple des organisations coopératives et mutualistes, à but non lucratif, ou encore œuvrant dans le cadre du commerce équitable.

BIBLIOGRAPHIE

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., Van Lent, L. (2004). Determinants of control system design in divisionalized firms. *The Accounting Review* 79 (3): 545-570.
- Abernethy, M. A., Bouwens, J., Van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research* 21 (1): 2-16.
- Ahrens, T., Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research* 21 (2): 271-301.
- Alcouffe, S., Berland, N., Levant, Y. (2008). «succès» et «échec» d'un outil de gestion : Le cas de la naissance des budgets et de la gestion sans budget. *Revue Française de Gestion* 8 (188-189): 291-306.
- Anderson, E. W., Fornell, C., Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from sweden. *Journal of Marketing* 58 (3): 53.
- Anderson, E. W., Fornell, C., Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing* 68 (October): 172-185.
- Anderson, E. W., Fornell, C., Rust, R. T. (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. *Marketing Science* 16 (2): 129-145.
- Antéblian, B., Filser, M., Roederer, C. (2013). L'expérience du consommateur dans le commerce de détail. Une revue de littérature. *Recherche et Applications en Marketing* 28 (3): 84-113.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Anthony, R. N. (1988). *The management control function*. Boston: Harvard Business School Press.
- Antle, R., Demski, J. S. (1988). The controllability principle in responsibility accounting. *Accounting Review*: 700-718.
- Assaf, A. G., Magnini, V. (2012). Accounting for customer satisfaction in measuring hotel efficiency: Evidence from the us hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* 31 (3): 642-647.
- Aurier, P., Evrard, Y., N'Goala, G. (2004). Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur. *Recherche et Applications en Marketing* 19 (3): 1-20.
- Baglin, G., Malleret, V. (1995). Les modes de gestion de la performance dans les chaînes hôtelières françaises. *Revue Française de Comptabilité* 268: 47-56.

- Baiman, S., Baldenius, T. (2009). Nonfinancial performance measures as coordination devices. *Accounting Review* 84 (2): 299-330.
- Banker, R. D., Datar, S. M. (1989). Sensitivity, precision, and linear aggregation of signals for performance evaluation. *Journal of Accounting Research* 27 (1): 21-39.
- Banker, R. D., Potter, G., Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *Accounting Review* 75 (1): 65-92.
- Banker, R. D., Potter, G., Srinivasan, D. (2005). Association of nonfinancial performance measures with the financial performance of a lodging chain. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 46 (4): 394-412.
- Berland, N., Gervais, M. (2008). À quoi ont rêvé (et n'ont pas rêvé) les chercheurs en contrôle durant les dix dernières années? Dix ans de recherche en contrôle. *Finance Contrôle Stratégie*: 41-70.
- Berry, L. L. (1980). Services marketing is different. *Business* 30 (3): 24-28.
- Bhimani, A., Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management Accounting Research* 18 (1): 3-31.
- Bitner, M. J. (1995). Building service relationships: It's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 246-251.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *The Journal of Marketing*: 95-106.
- Bonnefoy-Claudet, L. (2011). Les effets de la thématization du lieu sur l'expérience vécue par le consommateur : Une double approche cognitive et expérientielle. Doctorant en Sciences de Gestion, Grenoble: Université de Grenoble.
- Bouquin, H. (2005). *Les grands auteurs en contrôle de gestion*. Edition EMS.
- Bouquin, H. (2009). Contrôle et stratégie. In *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit* (Ed, Economica). 1472 p.
- Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion*. 9ème édition: Presses Universitaires de France.
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité* 269: 61-66.
- Bourguignon, A. (2009). Performance et contrôle de gestion. In *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*: Economica, 1472 p.

- Bourguignon, A., Malleret, V., Nørreklit, H. (2004). The american balanced scorecard versus the french tableau de bord: The ideological dimension. *Management Accounting Research* 15 (2): 107-134.
- Bouwens, J., van Lent, L. (2006). Performance measure properties and the effect of incentive contracts. *Journal of Management Accounting Research* 18 (1): 55-75.
- Bouwens, J., Van Lent, L. (2007). Assessing the performance of business unit managers. *Journal of Accounting Research* 45 (4): 667-697.
- Brickley, J., Smith, C. W., Zimmerman, J. L. (1995). The economics of organizational architecture. *Journal of Applied Corporate Finance* 8: 19-31.
- Brickley, J., Zimmerman, J. L., Smith, C. W. (2008). *Managerial economics and organizational architecture*. 5ème édition: McGraw Hill Higher Education.
- Brickley, J. A., Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form the case of franchising. *Journal of Financial Economics* 18 (2): 401-420.
- Burkert, M., Fischer, F. M., Schäffer, U. (2011). Application of the controllability principle and managerial performance: The role of role perceptions. *Management Accounting Research* 22 (3): 143-159.
- Bushman, R. M., Indjejikian, R. J., Smith, A. (1996). Ceo compensation: The role of individual performance evaluation. *Journal of Accounting & Economics* 21 (2): 161-193.
- Cadez, S., Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society* 33 (7-8): 836-863.
- Camelis, C., Dano, F., Goudarzi, K., Hamon, V., Llosa, S. (2013). Les rôles des ‘co-clients’ et leurs mécanismes d’influence sur la satisfaction globale durant une expérience de service. *Recherche et Applications en Marketing* 28 (1): 46-69.
- Campbell, D. (2008). Nonfinancial performance measures and promotion-based incentives. *Journal of Accounting Research* 46 (2): 297-332.
- Carricano, M., Poujol, F., Bertrandias, L. (2010). *Analyse de données avec spss®*. 2ème édition: Pearson Education.
- Cauvin, E., Bescos, P.-L. (2005). Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises: Une étude empirique. *revue de Finance contrôle Stratégie* 8 (1): P5-6.
- Charreaux, G. (1987). La théorie positive de l'agence : Une synthèse de la littérature. In *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* (Ed, Charreaux, G. e. a.). Economica, 19-55.

- Charreaux, G. (1991). Structures de propriété, relation d'agence et performance financière. *Revue économique*: 521-552.
- Charreaux, G. (2000). La théorie positive de l'agence: Positionnement et apports. *Revue d'économie industrielle* 92 (1): 193-214.
- Chebat, J.-C., Kollias, P. (2000). The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organizations. *Journal of Service research* 3 (1): 66-81.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations & Society* 28 (2/3): 127-168.
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations & Society* 30 (5): 395-422.
- Chenhall, R. H. (2007). Theorizing contingencies in management control systems research. In *Handbooks of management accounting research*, Vol. 1 (Eds, Christopher S. Chapman, A. G. H., Michael, D. S.). Oxford: Elsevier, 163-205.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In *Modern methods for business research*, Vol. 295 (Ed, Marcoulides, G. A.). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 295-358.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report pls analyses. In *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (Eds, Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., Wang, H.). Springer, 655-690.
- Chin, W. W., Dibbern, J. (2010). An introduction to a permutation based procedure for multi-group pls analysis: Results of tests of differences on simulated data and a cross cultural analysis of the sourcing of information system services between germany and the USA. In *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (Eds, Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., Wang, H.). Springer, 171-193.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a monte carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information systems research* 14 (2): 189-217.
- Christie, A. A., Joye, M. P., Watts, R. L. (2003). Decentralization of the firm: Theory and evidence. *Journal of Corporate Finance* 9 (1): 3-36.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing* 16 (1): 64-73.

- Covaleski, M., Evans III, J. H., Luft, J., Shields, M. D. (2007). Budgeting research: Three theoretical perspectives and criteria for selective integration. In *Handbooks of management accounting research*, Vol. 2 (Eds, Christopher S. Chapman, A. G. H., Michael, D. S.). Oxford: Elsevier, 587-624.
- Cruz, I. (2007). How might hospitality organizations optimize their performance measurement systems? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19 (7): 574-588.
- Dahlstrom, R., Haugland, S. A., Nygaard, A., Rokkan, A. I. (2009). Governance structures in the hotel industry. *Journal of Business Research* 62 (8): 841-847.
- Derbaix, C., Filser, M. (2011). *L'affectif dans les comportements d'achat et de consommation*. Economica.
- Deville, A., Leleu, H. (2010). De nouvelles mesures pour comparer la performance opérationnelle et financière des agences bancaires. *Comptabilité-Contrôle-Audit* (2): 97-126.
- Diamantopoulos, A. (2006). The error term in formative measurement models: Interpretation and modeling implications. *Journal of Modelling in Management* 1: 1-7.
- Dikolli, S. S., Hofmann, C., Kulp, S. L. (2009). Interrelated performance measures, interactive effort, and incentive weight. *Journal of Management Accounting Research* 21: 125-149.
- Dillman, D. A. (1978). *Mail and telephone surveys: The total design method*. New York: John Wiley & Sons.
- Dittman, D. A., Hesford, J. W., Potter, G. (2009). Managerial accounting in the hospitality industry. In *Handbooks of management accounting research*, Vol. 3 (Eds, Christopher S. Chapman, A. G. H., Michael, D. S.). Oxford: Elsevier, 1353-1369.
- Drazin, R., Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative science quarterly* (30): 514-539.
- Dussart, C. (2005). Satisfaction client : Dix années de mesures providentielles. *Decisions Marketing* (40): 85-88.
- Eberl, M. (2010). An application of pls in multi-group analysis: The need for differentiated corporate-level marketing in the mobile communications industry. In *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (Eds, Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., Wang, H.). Springer, 487-514.
- Eiglier, P. (2004). *Marketing et stratégie des services*. Economica.
- Eiglier, P., Langeard, E. (1987). *Servuction : Le marketing des services*. Paris: McGraw-Hill.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review* 14 (1): 57-74.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E. (2009). *Market - fondements et méthodes des recherches en marketing*. 4ème édition, Paris: Dunod.
- Fama, E. F., Jensen, M. C. (1983a). Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics* 26 (2): 327-349.
- Fama, E. F., Jensen, M. C. (1983b). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics* 26 (Juin): 301-325.
- Feltham, G. A., Xie, J. (1994). Performance measure congruity and diversity in multi-task principal/agent relations. *Accounting Review* 69 (3): 429-453.
- Fernandes, V. (2012). En quoi l'approche pls est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management ? *M@n@gement* 15 (1): 102-123.
- Ferreira, A., Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research* 20 (4): 263-282.
- Filser, M. (1992). Etat des recherches sur les canaux de distribution. *Revue Française de Gestion* 90: 66-76.
- Filser, M. (2000). *La valeur du comportement de magasinage. De la conceptualisation aux stratégies de positionnement des enseignes*. 3ème Colloque Ethienne Thil La Rochelle.
- Filser, M. (2008a). Décision, expérience et valeur de consommation - esquisse d'un nouveau cadre théorique pour l'analyse du comportement du consommateur. *Revue Sciences de Gestion* (64): 27-41.
- Filser, M. (2008b). L'expérience de consommation : Concepts, modèles et enjeux managériaux. *Recherche et Applications en Marketing* 23 (3): 1-4.
- Filser, M., Des Garets, V., Paché, G. (2001). *La distribution : Organisation et stratégie*. Editions Management et Société.
- Filser, M., Paché, G. (2008). La dynamique des canaux de distribution: Approches théoriques et ruptures stratégiques. *Revue Française de Gestion* 182: 109-133.
- Filser, M., Plichon, V. (2004). La valeur du comportement de magasinage. Statut théorique et apports au positionnement de l'enseigne. *Revue Française de Gestion* 158: 29-43.
- Fisher, J. (1995). Contingency-based research on management control systems: Categorization by level of complexity. *Journal of Accounting Literature* 14: 24-53.
- Fornell, C. (1995). The quality of economic output: Empirical generalizations about its distribution and relationship to market share. *Marketing Science* 14 (3): G203-G211.

- Fornell, C., Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: Lisrel and pls applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing research* 19: 440-452.
- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., Holbrook, M. B. (2011). The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour* 10 (4): 179-191.
- Gallarza, M. G., Gil Saura, I. (2006). Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: An investigation of university students' travel behaviour. *Tourism Management* 27 (3): 437-452.
- Georgescu, I., Naro, G. (2012). Pressions budgétaires à l'hôpital : Une étude qualitative du concept de «rapm» auprès de praticiens hospitaliers. *Comptabilité Contrôle Audit* (3): 67-95.
- Gibbs, M. J., Merchant, K. A., Van Der Stede, W. A., Vargus, M. E. (2009). Performance measure properties and incentive system design. *Industrial Relations* 48 (2): 237-264.
- Giraud, F. (2002). Responsabilité et contrôlabilité : Une approche empirique. *Finance Contrôle Stratégie* 5 (1): 77-99.
- Gotteland, D., Haon, C., Gauthier, C. (2007). L'orientation marché: Synthèse et nouvelles directions théoriques. *Recherche et Applications en Marketing* 22 (1): 45-59.
- Grabner, I., Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society* 38 (6): 407-419.
- Gupta, A. K., Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal* 27 (1): 25-41.
- Gupta, S., Zeithaml, V. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science* 25 (6): 718-739.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (pls-sem)*. SAGE Publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2011). Pls-sem: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice* 19 (2): 139-151.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40 (3): 414-433.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society* 33 (2): 141-163.

- Hartmann, F. G., Moers, F. (1999). Testing contingency hypotheses in budgetary research: An evaluation of the use of moderated regression analysis. *Accounting, Organizations and Society* 24 (4): 291-315.
- Hartmann, F. G., Moers, F. (2003). Testing contingency hypotheses in budgetary research using moderated regression analysis: A second look. *Accounting, Organizations and Society* 28 (7): 803-809.
- HassabElnaby, H. R., Said, A. A., Wier, B. (2005). The retention of nonfinancial performance measures in compensation contracts. *Journal of Management Accounting Research* 17 (1): 23-42.
- Hauser, J. R., Simester, D. I., Wernerfelt, B. (1994). Customer satisfaction incentives. *Marketing Science* 13 (4): 327.
- Hemmer, T. (1996). On the design and choice of "Modern" Management accounting measures. *Journal of Management Accounting Research* 8: 87-116.
- Henri, J.-F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society* 31 (1): 77-103.
- Henseler, J., Chin, W. W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling. *Structural Equation Modeling* 17 (1): 82-109.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about pls: Comments on rönkkö and evermann (2013). *Organizational Research Methods* 17 (2): 182-209.
- Henseler, J., Fassott, G. (2010). Testing moderating effects in pls path models: An illustration of available procedures. In *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (Eds, Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., Wang, H.). Springer, 713-735.
- Henseler, J., Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics* 28 (2): 565-580.
- Hilman, H., Kaliappen, N. (2014). Market orientation practices and effects on organizational performance empirical insight from malaysian hotel industry. *SAGE Open* 4 (4): 2158244014553590.
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of management review* (27): 389-398.

- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer value. A framework for analysis and research*. London: Routledge.
- Hölmstrom, B. (1979). Moral hazard and observability. *The Bell Journal of Economics*: 74-91.
- Indjejikian, R. J., Matějka, M. (2012). Accounting decentralization and performance evaluation of business unit managers. *The Accounting Review* 87 (1): 261-290.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. (1997). Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society* 22 (3-4): 293-314.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. (1998a). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research* 36 (3): 1-35.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. (1998b). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research* 10: 205-238.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics* 32 (1-3): 349-410.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. (2002). Determinants of performance measure choices in worker incentive plans. *Journal of Labor Economics* 20 (2): S58.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. (2009). Extending the boundaries: Nonfinancial performance measures. In *Handbooks of management accounting research*, Vol. 3 (Eds, Christopher S. Chapman, A. G. H., Michael, D. S.). Oxford: Elsevier, 1235-1251.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., Meyer, M. W. (2003a). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *Accounting Review* 78 (3): 725-758.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., Pizzini, M. (2007). Performance-based compensation in member-owned firms: An examination of medical group practices. *Journal of Accounting & Economics* 44 (3): 300-327.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., Rajan, M. V. (1997). The choice of performance measures in annual bonus contracts. *Accounting Review* 72 (2): 231.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., Randall, T. (2003b). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society* 28 (7-8): 715-741.

- Jeacle, I., Carter, C. (2011). In tripadvisor we trust: Rankings, calculative regimes and abstract systems. *Accounting, Organizations and Society* 36 (4): 293-309.
- Jensen, M. (1983). Organization theory and methodology. *The Accounting Review* 58 (2): 319-339.
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4): 305-360.
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1992). Specific and general knowledge, and organization structure. In *Contract economics* (Eds, Werin, L., Wijkander, H.). Oxford: Blackwell, 251-274.
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1994). The nature of man. *Journal of Applied Corporate Finance* 7 (2): 4-19.
- Jolibert, A., Jourdan, P. (2006). *Marketing research*. Dunod.
- Jougleux, M. (2006). Enrichir l'approche théorique de la qualité dans les services : Qualité du service et qualité de service. *Recherche et Applications en Marketing* 21 (3): 3-18.
- Kaplan, R., Norton, D. (1998). *Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique, les quatre axes du succès*. Paris: Les Editions de l'Organisation.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. In *Handbooks of management accounting research*, Vol. 3 (Eds, Christopher S. Chapman, A. G. H., Michael, D. S.). Oxford: Elsevier, 1253-1669.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70 (1): 71-79.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review* 71 (5): 134-147.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* 74 (1): 75-85.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review* 78 (5): 167-176.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kelly, K. O. (2007). Feedback and incentives on nonfinancial value drivers: Effects on managerial decision making. *Contemporary Accounting Research* 24 (2): 523-556.
- Lambert, R. A. (2001). Contracting theory and accounting. *Journal of Accounting & Economics* 32: 3-87.

- Lambert, R. A. (2007). Agency theory and management accounting. In *Handbooks of management accounting research*, Vol. Volume 1 (Eds, Christopher S. Chapman, A. G. H., Michael, D. S.). Oxford: Elsevier, 247-268.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society* 22 (2): 207-232.
- Langfield-Smith, K. (2007). A review of quantitative research in management control systems and strategy. In *Handbooks of management accounting research*, Vol. 1 (Eds, Christopher S. Chapman, A. G. H., Michael, D. S.). Oxford: Elsevier, 753-784.
- Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: How far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 21 (2): 204-228.
- Libby, R., Bloomfield, R., Nelson, M. W. (2002). Experimental research in financial accounting. *Accounting, Organizations & Society* 27: 775-810.
- López Fernández, M. C., Serrano Bedia, A. M. (2004). Is the hotel classification system a good indicator of hotel quality?: An application in Spain. *Tourism Management* 25 (6): 771-775.
- Lovelock, C., Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service research* 7 (1): 20-41.
- Luangsay-Catelin, C. (2003). Architecture organisationnelle et politique d'investissement: Une illustration à travers une double méthodologie empirique. *Comptabilité Contrôle Audit* 9 (1).
- Luft, J., Shields, M. D. (2003). Mapping management accounting: Graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, Organizations and Society* 28 (2): 169-249.
- Luft, J., Shields, M. D. (2007). Mapping management accounting: Graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. In *Handbooks of management accounting research*, Vol. Volume 1 (Eds, Christopher S. Chapman, A. G. H., Michael, D. S.). Oxford: Elsevier, 27-95.
- Malhotra, N. K., Decaudin, J. M., Bouguerra, A. (2007). *Etudes marketing avec spss*. 5ème édition, Paris: Pearson
- Malleret, V. (2006). La création de valeur par les services : Une étude empirique dans des pmi. *Finance Contrôle Stratégie* 9 (3): 67-104.
- Malleret, V. (2009). Peut-on gérer le couple coûts-valeur ? *Comptabilité Contrôle Audit* 15 (1): 7-34.

- Malmi, T., Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19 (4): 287-300.
- Marion, G. (2013). La formation de la valeur pour le client : Interactions, incertitudes et cadrages. *Perspectives culturelles de la consommation* 3 (1): 13-46.
- Maroudas, L., Kyriakidou, O., Vacharis, A. (2008). Employees' motivation in the luxury hotel industry: The perceived effectiveness of human-resource practices. *Managing Leisure* 13 (3-4): 258-271.
- Marteaux, S., Mencarelli, R. (2005). Positionnement stratégique des entreprises culturelles: Proposition d'enrichissement autour du concept de valeur. *Management & Avenir* (3): 161-178.
- Mattimoe, R., Seal, W. (2011). Pricing in a service sector context: Accounting and marketing logics in the hotel industry. *European Accounting Review* 20 (2): 355-388.
- Mencarelli, R. (2005). L'interaction lieu-objet dans le cadre de l'expérience vécue : Approche par la valeur et la fidélité du consommateur. Doctorant en Sciences de Gestion, Dijon: Université de Bourgogne.
- Mencarelli, R. (2008). L'interaction lieu - objet comme conceptualisation de l'expérience vécue : Test d'un modèle intégrateur. *Recherche et Applications en Marketing* 23 (3): 51-69.
- Merchant, K. A. (2010). Performance-dependent incentives: Some puzzles to ponder. *Journal of Accounting, Auditing & Finance* 25 (4): 559-567.
- Merchant, K. A., Otley, D. (2007). A review of the literature on control and accountability. In *Handbooks of management accounting research*, Vol. Volume 2 (Eds, Christopher S. Chapman, A. G. H., Michael, D. S.). Oxford: Elsevier, 785-802.
- Merchant, K. A., Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems. Performance measurement, evaluation and incentives*. Third edition: Pearson Education Limited.
- Meyssonier, F. (2012). Le contrôle de gestion des services: Réflexion sur les fondements et l'instrumentation. *Comptabilité Contrôle Audit* 18 (2): 73-97.
- Miles, R. W., Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Milgrom, P., Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*. Prentice-Hall International.

- Mintz, O., Currim, I. S. (2013). What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix activities? *Journal of Marketing* 77 (2): 17-40.
- Moers, F. (2006). Performance measure properties and delegation. *The Accounting Review* 81 (4): 897-924.
- Nagar, V. (2002). Delegation and incentive compensation. *The Accounting Review* 77 (2): 379-395.
- Naro, G., Travaillé, D. (2010). Construire les stratégies avec le balanced scorecard : Vers une approche interactive du modèle de kaplan et norton. . *Finance Contrôle Stratégie* 13 (2): 33-66.
- Naro, G., Travaillé, D. (2011). The role of the balanced scorecard in the formulation and control of strategic processes. *Journal of Applied Accounting Research* 12 (3): 212-233.
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*: 20-35.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T. (2008). Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience. *International Journal of Hospitality Management* 27 (2): 204-213.
- Ngobo, P., Ramaroson, A. (2005). Facteurs déterminants de la relation entre satisfaction des clients et la performance de l'entreprise. *Décisions Marketing* (40): 75-84.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* 11 (1): 65-88.
- Nørreklit, H. (2003). The balanced scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society* 28 (6): 591-619.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. 2ème édition, New York: McGraw Hill.
- O'Connor, N. G., Deng, J., Luo, Y. (2006). Political constraints, organization design and performance measurement in china's state-owned enterprises. *Accounting, Organizations and Society* 31 (2): 157-177.
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society* 5: 413-428.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10 (4): 363-382.

- Paquerot, M., Queffelec, A., Sueur, I., Biot-Paquerot, G. (2011). L'e-réputation ou le renforcement de la gouvernance par le marché de l'hôtellerie? *Management & Avenir* (5): 280-296.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* 64 (1): 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1990). Servqual: Une échelle multi-items de mesure des perceptions de la qualité de service par les consommateurs. *Recherche et Applications en Marketing* 5 (1): 19-42.
- Pekovic, S., Rolland, S. (2012). L'impact de l'orientation client sur la performance des entreprises françaises : Étude empirique des effets directs et modérateurs. *Recherche et Applications en Marketing* 27 (4): 11-38.
- Pontier, S. (1988). Image du point de vente: Pour une prise en compte de l'image interne. *Recherche et Applications en Marketing* 3 (3): 3-19.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Pulh, M. (2002). La valorisation de l'expérience de consommation d'activités culturelles: Le cas des festivals d'arts de la rue. Doctorant en Sciences de Gestion, Dijon: Université de Bourgogne.
- Rego, L. L., Morgan, N. A., Fornell, C. (2013). Reexamining the market share-customer satisfaction relationship. *Journal of Marketing* 77 (5): 1-20.
- Rivière, A., Mencarelli, R. (2012). Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing. (french). *Recherche et Applications en Marketing* 27 (3): 97-123.
- Ro, H., Wong, J. (2012). Customer opportunistic complaints management: A critical incident approach. *International Journal of Hospitality Management* 31 (2): 419-427.
- Robinot, E. (2007). La prise en compte de l'environnement influence-t-elle la satisfaction du consommateur ? Le cas de la servuction hôtelière. Doctorant en Sciences de Gestion, Chambéry/Annecy: Université de Savoie.
- Robinot, E., Giannelloni, J.-L. (2009). La prise en compte de l'environnement naturel dans les services. Une échelle d'attitude. *Recherche et Applications en Marketing* 24 (2): 29-51.

- Roederer, C. (2012a). Contribution à la conceptualisation de l'expérience de consommation : Émergence des dimensions de l'expérience au travers de récits de vie. *Recherche et Applications en Marketing* 27 (3): 81-96.
- Roederer, C. (2012b). *Marketing et consommation expérientiels*. Editions EMS.
- Said, A. A., HassabElnaby, H. R., Wier, B. (2003). An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of Management Accounting Research* 15 (1): 193-223.
- Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: State of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22 (7): 920-952.
- Saleh, F., Ryan, C. (1991). Analysing service quality in the hospitality industry using the servqual model. *Service Industries Journal* 11 (3): 324-345.
- Sarstedt, M., Henseler, J., Ringle, C. M. (2011). Multigroup analysis in partial least squares (pls) path modeling: Alternative methods and empirical results. *Advances in International Marketing* 22: 195-218.
- Sarstedt, M., Wilczynski, P., Melewar, T. C. (2013). Measuring reputation in global markets—a comparison of reputation measures' convergent and criterion validities. *Journal of World Business* 48 (3): 329-339.
- Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting. *Management Accounting* 59 (4): 26-30.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Smith, D., Langfield-Smith, K. (2004). Structural equation modelling in management accounting research: Critical analysis and opportunities. *Journal of Accounting Literature* 23: 49-86.
- Srinivasan, S., Hanssens, D. M. (2009). Marketing and firm value: Metrics, methods, findings, and future directions. *Journal of Marketing research* 46 (3): 293-312.
- Temme, D., Kreis, H., Hildebrandt, L. (2010). A comparison of current pls path modeling software: Features, ease-of-use, and performance. In *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (Eds, Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., Wang, H.). Springer, 737-756.
- Tenenhaus, M., Amato, S., Vinzi, V. E. (2004). A global goodness-of-fit index for pls structural equation modelling. *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting* 1: 739-742.

- Thibodeau, N., Evans III, J. H., Nagarajan, N. J., Whittle, J. (2007). Value creation in public enterprises: An empirical analysis of coordinated organizational changes in the veterans health administration. *The Accounting Review* 82 (2): 483-520.
- Thiéry-Dubuisson, S. (2005). Stanley baiman : Ou l'approche contractualiste du contrôle. In *Les grands auteurs en contrôle de gestion* (Ed, Bouquin, H.). Edition EMS, 391-412.
- Van der Stede, W. A., Mark Young, S., Xiaoling Chen, C. (2007). Doing management accounting survey research. In *Handbooks of management accounting research*, Vol. 1 (Eds, Christopher S. Chapman, A. G. H., Michael, D. S.). Oxford: Elsevier, 445-478.
- van Veen-Dirks, P. (2010). Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. *Accounting, Organizations and Society* 35 (2): 141-164.
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., Amato, S. (2010). Pls path modeling: From foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. In *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (Eds, Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., Wang, H.). Springer, 47-82.
- Walls, A. R. (2012). A cross-sectional examination of hotel consumer experience and relative effects on consumer values. *International Journal of Hospitality Management* Article à paraître.
- Walls, A. R. (2013). A cross-sectional examination of hotel consumer experience and relative effects on consumer values. *International Journal of Hospitality Management* 32: 179-192.
- Wang, F.-C., Hung, D. W.-T., Shang, J.-K. (2006). Measuring pure managerial efficiency of international tourist hotels in taiwan. *The service industries journal* 26 (1): 59-71.
- Widener, S. K., Shackell, M. B., Demers, E. A. (2008). The juxtaposition of social surveillance controls with traditional organizational design components. *Contemporary Accounting Research* 25 (2): 605-638.
- Wilkins, H., Merrilees, B., Herington, C. (2007). Towards an understanding of total service quality in hotels. *International Journal of Hospitality Management* 26 (4): 840-853.
- Wold, H. (1975). Soft modeling by latent variables: The non-linear iterative partial least squares (nipals) approach. In *Perspectives in probability and statistics, in honor of ms bartlett* (Ed, Gani, J.). Londres: 117-142.
- Wold, H. (1985a). Partial least squares. In *Encyclopedia of statistical sciences*, Vol. 6 (Eds, Kotz, S., Johnson, N. L.). New York: John Wiley & Sons, 581-591.

- Wold, H. (1985b). Systems analysis by partial least squares. In *Measuring the unmeasurable* (Eds, Nijkamp, P., Leitner, L., Wrigley, N.). Dordrecht: Marinus Nijhoff 221-251.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (2): 139-153.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing* 52 (3): 2-22.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. 3ème édition, Boston: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing* 49 (2): 33-46.
- Zimmerman, J. L. (2001). Conjectures regarding empirical managerial accounting research. *Journal of Accounting and Economics* 32 (1): 411-427.

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE A - Guide d'entretien des clients de service hôtelier (entretiens semi-directifs) ..	354
ANNEXE B - Questionnaire à destination des hôteliers.....	357
ANNEXE C - Dictionnaire des variables.....	364
ANNEXE D - Matrice des cross-loadings	365
ANNEXE E - Scores des variables latentes	366

ANNEXE A - Guide d'entretien des clients de service hôtelier (entretiens semi-directifs)

Phase 1 : Contextualisation de l'entretien et discussion générale sur le choix des hôtels et l'expérience vécue

Objectif : phase introductive permettant d'établir le type d'expérience hôtelière passée vécue par l'interviewé : fréquentation régulière, raisons professionnelles ou personnelles (vacances), catégorie/type d'hôtels fréquentés, niveau de standardisation intra-catégorie (entre 2 étoiles par exemple), intra-chaîne (entre 2 Ibis par exemple).

Questions/questions de relance :

Quelle catégorie d'hôtel avez-vous fréquentée récemment ou fréquentez-vous généralement (nombre d'étoiles) ?

Fréquentez-vous des hôtels de chaîne ou des hôtels indépendants (indifférence ?) Dans quel cadre l'un ou l'autre est-il privilégié ?

Dans quel cadre (personnel - vacances -, professionnel) ?

Comment choisissez-vous l'hôtel où vous comptez séjourner ?

Quand vous allez dans un 3 étoile ou dans une enseigne d'hôtel (Formule 1), savez-vous exactement le niveau de service que vous allez trouver ou y a-t-il des variations importantes ?

Quel est votre avis global sur les hôtels que vous avez fréquentés ?

Phase 2 : Dernière expérience hôtelière vécue en 2011/2012

Objectif : cerner précisément comment les clients évaluent le service hôtelier et comment ils forment une représentation de la valeur d'un hôtel.

Questions/questions de relance :

Pouvez-vous me parler de votre dernière expérience en hôtel ?

Quel était l'objet de ce séjour (personnel ou professionnel) ?

Comment avez-vous perçu ce séjour au niveau :

- du cadre de l'hôtel (situation, infrastructures, installations, propreté, confort, sécurité),

- des services proposés par l'hôtel (bar, restaurant, room service, blanchisserie, ...)
- du personnel de l'hôtel (interactions, individualisation du service),
- des relations avec les autres clients de l'hôtel,
- des activités proposées,
- du rapport qualité/prix.

Au final, quelle a été votre évaluation du service hôtelier ?

Orienter sur l'image de soi dégagée quant à la fréquentation d'un certain type d'hôtel.

Phase 3 : Présentation de la matrice et positionnement d'hôtels sur les différentes dimensions de la valeur

Objectif : description en quelques phrases à l'interviewé des différentes caractéristiques des trois dimensions de valeur et demande à l'interviewé de mettre en lien ce type de valeur avec un hôtel/type d'hôtel (simple perception ou expérience vécue).

Questions/questions de relance :

Pour chacune des dimensions de la valeur de consommation de service décrites, identifier/proposer des hôtels ou enseignes d'hôtels de chaîne qui correspondent.

Description des 3 dimensions de la valeur :

- Orientation intrinsèque/extrinsèque :
 - Dans quel cas choisissez-vous un hôtel très précis parce que c'est là que vous voulez absolument séjourner, cet hôtel tout particulièrement ? (Intrinsèque)
 - Dans quel cas recherchez-vous un hôtel sous un certain nombre de contraintes en dehors du cadre de l'hôtel lui-même (installations, ...) ? Quelles sont les contraintes que vous prenez en compte pour faire votre choix ? (Extrinsèque)
- Orientation actif/réactif :
 - Dans l'établissement, tout était parfaitement ordonné et il suffisait de se laisser conduire : est-ce que ce type de service vous convient ? Dans quel cas avez-vous été particulièrement satisfait ou insatisfait du fait de vous laisser conduire ? (Réactif)

- Dans l'établissement, il fallait se débrouiller pour certains services : est-ce que vous préférez au contraire rechercher les services vous-même ? Dans quel cas avez-vous été particulièrement satisfait ou insatisfait du fait de devoir vous débrouiller tout seul ? (Actif)

- Orientation individuelle/sociale :

- Dans l'établissement, on me laissait tranquille pour faire ce que je voulais (Individuelle)
- Dans l'établissement, les interactions avec le personnel étaient sources de gratifications (sociale)

Phase 4 : Conclusion

Objectif : pour conclure, il va être demandé aux interviewés de résumer leurs idées et opinions sur la valeur perçue des hôtels et de faire tout commentaire ou remarque additionnels, point non envisagé dans le cadre de l'entretien.

Questions/questions de relance :

Globalement, pouvez-vous résumer vos opinions sur le service hôtelier ?

Qu'est-ce qui est important pour vous dans le service d'un hôtel ?

Avez-vous des commentaires supplémentaires quant à notre discussion ?

Caractéristiques de la personne interrogée

Homme ☐ Femme ☐

Âge :

Lieu de résidence :

Profession :

ANNEXE B - Questionnaire à destination des hôteliers

Partie I - Particularités de votre hôtel

1. Localisation :

Ville :

Code postal :

2. Quel est le nombre d'étoiles de votre hôtel ?

Cochez les cases correspondantes	0 étoile	1 étoile	2 étoiles	3 étoiles	4 étoiles	5 étoiles	Non classé
Selon l'ancienne réglementation							
Selon la nouvelle réglementation							

3. Quelle est la structure juridique de votre hôtel ?

- ☐ Hôtel indépendant
- ☐ Hôtel indépendant adhérent à une chaîne volontaire
- ☐ Hôtel filiale d'une chaîne hôtelière
- ☐ Hôtel franchisé d'une chaîne hôtelière

4. Informations sur les chambres de l'hôtel :

Indiquez le nombre	Total
Nombre de chambres dans l'hôtel en 2012	
Nombre de chambres louées en 2012	

5. Informations sur l'ensemble des salariés de l'hôtel :

Indiquez le nombre	Total
Nombre de salariés en 2011 (en équivalent temps plein)	
Nombre de salariés en 2012 (en équivalent temps plein)	
Nombre de démissions en 2012	

6. Information sur le personnel en contact avec la clientèle :

Indiquez le nombre	Personnel CADRE en contact	Personnel NON CADRE en contact
Nombre en 2011 (en équivalent temps plein)		
Nombre en 2012 (en équivalent temps plein)		
Nombre de démissions en 2012		

7. Indiquez dans quelle mesure le personnel en contact avec la clientèle détient un pouvoir de décision sur les éléments suivants : (de 1 correspondant à « Pas du tout » à 5 « Tout à fait »)

Personnel CADRE en contact avec la clientèle

Cochez les cases correspondantes	Pas du tout				Tout à fait
	1	2	3	4	5
Gestion des plaintes et réclamations clients (traitement et suivi, pas simplement le recueil)					
Encadrement d'autres employés					
Prise de décision concernant le surclassement d'un client					
Prise de décision concernant les pratiques courantes liées au poste de travail					
Prise de décision d'attribution de dédommagements aux clients insatisfaits ou mécontents					

Personnel NON CADRE en contact avec la clientèle

Cochez les cases correspondantes	Pas du tout				Tout à fait
	1	2	3	4	5
Gestion des plaintes et réclamations clients (traitement et suivi, pas simplement le recueil)					
Encadrement d'autres employés					
Prise de décision concernant le surclassement d'un client					
Prise de décision concernant les pratiques courantes liées au poste de travail					
Prise de décision d'attribution de dédommagements aux clients insatisfaits ou mécontents					

8. Données comptables en 2012 :

Indiquez le montant	Total
Chiffre d'affaires hors taxes de l'activité hôtelière	
Résultat d'exploitation de l'activité hôtelière	

9. Votre hôtel fait-il l'objet d'une certification (qualité ou environnement par exemple) ?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Aucune | <input type="checkbox"/> HotelCert |
| <input type="checkbox"/> ISO 9 000 | <input type="checkbox"/> Démarche HQE |
| <input type="checkbox"/> ISO 14 000 | <input type="checkbox"/> Écolabel européen |
| <input type="checkbox"/> ISO 26 000 | <input type="checkbox"/> La Clé Verte |
| <input type="checkbox"/> Autre, précisez : | |

10. Quelle est la clientèle ciblée par votre hôtel ? (de 1 « Pas du tout » à 5 « Tout à fait »)

Votre hôtel cible ... (cochez les cases correspondantes)	Pas du tout				Tout à fait
	1	2	3	4	5
Des clients fréquentant l'hôtel simplement pour avoir un endroit où dormir					
Des clients recherchant l'évasion au travers de l'offre ou des équipements de l'hôtel					
Des clients recherchant un contexte social particulier (clients appartenant à une certaine tranche d'âge par exemple)					
Des clients ne recherchant pas les activités au sein de l'hôtel					
Des clients ne cherchant pas à être guidés au sein de l'hôtel					
Des clients attendant d'être conseillés, guidés par le personnel durant le séjour (informations sur l'hôtel, proposition d'activités dans l'hôtel ou à l'extérieur)					
Des clients privilégiant le côté pratique de l'hôtel (son emplacement par exemple)					
Des clients recherchant l'évasion au travers de l'environnement (cadre) dans lequel se trouve l'hôtel					
Des clients recherchant un lieu de convivialité					
Des clients ne cherchant pas à nouer des liens sociaux avec les autres clients ou le personnel					
Des clients appréciant de s'organiser par eux-mêmes					
Des clients recherchant une personnalisation du service					
Des clients privilégiant le rapport qualité-prix de l'hôtel					
Des clients recherchant le divertissement au travers des activités proposées par l'hôtel					
Des clients recherchant un même type d'activité touristique					
Des clients souhaitant pouvoir recréer une certaine intimité					
Des clients demandant les informations sur l'hôtel ou la région dont ils ont besoin directement au personnel					
Des clients recherchant une gamme de services étendue leur permettant d'en faire le moins possible					
Des clients recherchant une qualité de service supérieure					
Des clients valorisant le comportement du personnel (bons conseils par exemple)					
Des clients souhaitant trouver une certaine tranquillité					

11. Sous quelle forme faites-vous des enquêtes de satisfaction auprès de vos clients ?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Questionnaire dans la chambre | <input type="checkbox"/> Boîte à suggestions |
| <input type="checkbox"/> Questionnaire en ligne | <input type="checkbox"/> Main courante des incidents |
| <input type="checkbox"/> Envoi d'un mail après le séjour | <input type="checkbox"/> Registre des plaintes clients |
| <input type="checkbox"/> Autre, précisez : | |

Partie II - Performance du personnel en contact avec la clientèle et performance de l'hôtel

Nous nous intéressons aux systèmes de récompenses de ce personnel (qu'elles soient sous forme de primes ou d'avantages en nature) accordées en fonction de leur bonne performance : les systèmes d'incitation (nous ne nous intéressons pas ici à la prime versée aux salariés au titre de la réduction du taux de TVA).

12. Quel est le pourcentage (environ) du personnel de l'hôtel qui bénéficie d'un système d'incitation ?

Sur l'ensemble des salariés de l'hôtel (quelle que soit leur position) :	%
Sur le personnel CADRE en contact avec la clientèle :	%
Sur le personnel NON CADRE en contact avec la clientèle :	%

13. Depuis quand (environ) un système d'incitation a-t-il été mis en place dans votre hôtel ?

Cochez les cases correspondantes	Moins d'1 an	De 1 à 2 ans	De 2 à 3 ans	De 3 à 4 ans	Plus de 4 ans	Aucune incitation pour ce personnel
Existant quelle que soit la catégorie de salariés concernée						
Concernant le personnel CADRE en contact avec la clientèle						
Concernant le personnel NON CADRE en contact avec la clientèle						

Si aucun employé en contact avec la clientèle, dans votre établissement, ne bénéficie d'incitation (qu'elles soient financières - primes - ou non financières - avantages en nature), vous pouvez passer directement à la question 22.

14. Les récompenses accordées aux salariés en contact avec la clientèle sont (plusieurs choix possibles) :

Personnel en contact CADRE :

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Financières (ex. : primes, intéressement) | <input type="checkbox"/> Individuelles |
| <input type="checkbox"/> Non financières (ex. : cadeaux, avantages en nature) | <input type="checkbox"/> Collectives, de groupe (ex. : accordées à une équipe) |

Personnel en contact NON CADRE :

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Financières (ex. : primes, intéressement) | <input type="checkbox"/> Individuelles |
| <input type="checkbox"/> Non financières (ex. : cadeaux, avantages en nature) | <input type="checkbox"/> Collectives, de groupe (ex. : accordées à une équipe) |

15. Dans le cadre des récompenses financières (s'il y en a), quel est le pourcentage (environ) de la part de la rémunération variable (primes) dans la rémunération globale en 2012 ?

Pourcentage pour les CADRES en contact avec la clientèle : %

Pourcentage pour les NON CADRES en contact avec la clientèle : %

16. Dans le cadre des récompenses non financières (s'il y en a), quels sont les types de récompenses que vous accordez au personnel en contact avec la clientèle ?

Personnel en contact CADRE

☐ Cadeaux, avantages en nature

☐ Avancement, promotion

☐ Amélioration des conditions de travail

☐ Formation

☐ Tarifs préférentiels

☐ Autre, précisez :

Personnel en contact NON CADRE

☐ Cadeaux, avantages en nature

☐ Avancement, promotion

☐ Amélioration des conditions de travail

☐ Formation

☐ Tarifs préférentiels

☐ Autre, précisez :

17. Quel est le poids en pourcentage de chacun des éléments suivants dans la décision d'attribuer une récompense (financière ou non financière) au personnel en contact ?

Indiquez le pourcentage correspondant	Personnel cadre en contact	Personnel non cadre en contact
Indicateurs financiers Ex. : chiffre d'affaires (REVPAR, RMC), réduction des coûts.	%	%
Indicateurs non financiers internes Ex. : qualité de service, taux d'occupation, nombre de réclamations clients, délais d'exécution.	%	%
Indicateurs non financiers externes Ex. : satisfaction client, part de marché, croissance du marché, avis sur internet.	%	%
Sur avis du supérieur hiérarchique	%	%
Total	100 %	100 %

18. Est-ce qu'au moins un des employés en contact avec la clientèle recevant une rémunération incitative est syndiqué ?

☐ Oui ☐ Non

19. Qui est (sont) la (les) personne(s) responsable(s) de la mise en place et du suivi du système d'incitation du personnel de l'hôtel ?

☐ Direction de l'hôtel/gérant

☐ Service contrôle de gestion

☐ Service comptable/financier

☐ Service des ressources humaines

☐ Service dédié de la chaîne hôtelière

☐ Autre, précisez :

20. Lors de la mise en place du système d'incitation, les salariés concernés ont :

- eu la possibilité de donner leur avis sur le système d'incitation : ☐ Oui ☐ Non

- participé à la construction du système d'incitation : ☐ Oui ☐ Non

21. Pour quelle(s) raison(s) le système d'incitation a-t-il été mis en place dans votre hôtel ?
(de 1 correspondant à « Pas du tout » à 5 « Tout à fait »)

Cochez les cases correspondantes	Pas du tout				Tout à fait
	1	2	3	4	5
Améliorer la communication des objectifs de l'hôtel au personnel					
Encourager l'implication, la prise d'initiative des salariés					
Favoriser le travail d'équipe					
Améliorer l'ambiance et les relations avec le personnel					
Lier le salaire du personnel et sa performance					
Valoriser les efforts faits par le personnel pour améliorer les performances					
Rendre le coût du travail plus dépendant de la performance de l'hôtel					
Être plus compétitif sur le plan de la rémunération du personnel					
Encourager le recrutement					
Faire baisser le « turn over » du personnel					
Améliorer la qualité, les compétences du personnel					
Répondre à une demande d'augmentation des salaires					

22. L'évaluation de la performance dans votre hôtel : Quel est le poids en pourcentage de chacune de ces catégories d'indicateurs dans l'évaluation de la performance de votre hôtel ?

Indiquez le pourcentage correspondant	Poids en % des indicateurs utilisés
Indicateurs financiers Exemple : chiffre d'affaires (REVPAR, RMC), réduction des coûts, écarts au budget, besoin en fonds de roulement, rendement des actifs (ROA).	%
Indicateurs non financiers internes Exemple : qualité de service, taux d'occupation, nombre de plaintes et réclamations clients, respect de l'environnement, formation du personnel.	%
Indicateurs non financiers externes Exemple : satisfaction client, part de marché, croissance du marché.	%
Total	100 %

Partie III - Identification du répondant

23. Sexe :

☐ Féminin ☐ Masculin

24. Âge :

☐ 18 à 25 ans

☐ 26 à 35 ans

☐ 36 à 45 ans

☐ 46 à 55 ans

☐ 56 à 65 ans

☐ 66 ans et plus

25. Poste occupé au sein de l'hôtel :

☐ Directeur de l'hôtel/gérant

☐ Responsable du contrôle de gestion

☐ Responsable service comptable/financier

☐ Responsable des ressources humaines

☐ Autre, précisez :

Nous vous remercions sincèrement d'avoir participé à notre recherche. Nous tenons à renouveler notre engagement de confidentialité concernant les données transmises dans le cadre de ce questionnaire.

Si vous souhaitez recevoir les résultats de l'étude statistique, nous vous prions de bien vouloir nous laisser vos coordonnées de contact (une adresse électronique par exemple) ci-dessous :

ANNEXE C - Dictionnaire des variables

Construits	Intitulés	Indicateurs	Mesures
ADD_C	Assignation des droits décisionnels cadres	PVR_C1	Gestion des plaintes et réclamations clients
		PVR_C2	Encadrement d'autres employés
		PVR_C3	Prise de décision concernant le surclassement d'un client
		PVR_C4	Prise de décision concernant les pratiques courantes liées au poste de travail
		PVR_C5	Prise de décision d'attribution de dédommagements aux clients insatisfaits ou mécontents
ADD_NC	Assignation des droits décisionnels non cadres	PVR_NC1	Gestion des plaintes et réclamations clients
		PVR_NC2	Encadrement d'autres employés
		PVR_NC3	Prise de décision concernant le surclassement d'un client
		PVR_NC5	Prise de décision d'attribution de dédommagements aux clients insatisfaits ou mécontents
		SL_EXP_AGEC	Depuis quand environ un système d'incitation a-t-il été mis en place dans votre hôtel ?
SL_C	Intensité d'utilisation des systèmes d'incitation cadres	RECOMP_CF	Utilisation ou non de récompenses financières (0/1)
		RECOMP_CNF	Utilisation ou non de récompenses non financières (0/1)
		RECOMP_CIND	Utilisation ou non de récompenses individuelles (0/1)
		RECOMP_CCOL	Utilisation ou non de récompenses collectives (0/1)
		SL_EXP_AGENC	Depuis quand environ un système d'incitation a-t-il été mis en place dans votre hôtel ?
SI_NC	Intensité d'utilisation des systèmes d'incitation non cadres	RECOMP_NCF	Utilisation ou non de récompenses financières (0/1)
		RECOMP_NCNE	Utilisation ou non de récompenses non financières (0/1)
		RECOMP_NCIND	Utilisation ou non de récompenses individuelles (0/1)
		RECOMP_NCCOL	Utilisation ou non de récompenses collectives (0/1)
		SI_MP_CNF	Poids en pourcentage de la totalité des mesures non financières dans l'attribution de récompenses
PT_MNFSL_C	Poids total accordé aux mesures non financières de performance dans les systèmes d'incitation cadres	SI_MP_NCNE	Poids en pourcentage de la totalité des mesures non financières dans l'attribution de récompenses
PT_MNFSL_NC	Poids total accordé aux mesures non financières de performance dans les systèmes d'incitation non cadres	SI_MP_CNFI	Poids en pourcentage des mesures non financières internes dans l'attribution de récompenses
P_MNFSL_C	Poids accordé aux différentes mesures non financières dans le système d'incitation cadres	SI_MP_CNFE	Poids en pourcentage des mesures non financières externes dans l'attribution de récompenses
P_MNFSL_NC	Poids accordé aux différentes mesures non financières dans le système d'incitation non cadres	SI_MP_NCNE	Poids en pourcentage des mesures non financières internes dans l'attribution de récompenses
		SI_MP_CNFE	Poids en pourcentage des mesures non financières externes dans l'attribution de récompenses
PNF	Performance non financière de l'hôtel	PNF_HTL	Score des notes de satisfaction avec le personnel hôtelier collectées sur les sites TripAdvisor, Booking.com et Expedia
PF	Performance financière de l'hôtel	CA_CHB_HTL	Transformation du ratio Chiffre d'affaires nombre de chambres
LOC	Localisation de l'hôtel	LOC_HTL	4 modalités : littoral, urbain, rural, montagne
ETOILES	Classement étoile	CLASS_HTL	3 modalités : 3 étoiles, 4 étoiles, 5 étoiles
TAILLE	Taille de l'hôtel	CHB_HTL	Nombre de chambres
FO	Forme organisationnelle de l'hôtel	FORM_HTL	4 modalités : indépendant, chaîne volontaire, filiale de chaîne, franchisé
PV	Proposition de valeur hôtelière	PV	3 modalités : hôtels à caractère familiaux, hôtels à services ajoutés, hôtels utilitaire de standing

ANNEXE D - Matrice des cross-loadings

	TAILLE	FO	ADD_C	ADD_NC	SI_C	SI_NC	PTMNFH_C	PTMNFH_NC	PNF	PF	ETOILES	LOC
CHB_HTL	1,000	0,438	0,119	0,120	0,447	0,344	0,276	0,194	-0,185	0,456	0,473	-0,315
FORM_HTL	0,438	1,000	0,187	0,286	0,272	0,259	0,219	0,245	-0,217	0,103	0,073	-0,008
PVR_C1	0,122	0,158	0,954	0,239	0,310	0,235	0,146	0,147	-0,222	-0,244	-0,192	0,025
PVR_C2	0,213	0,235	0,951	0,214	0,268	0,169	0,091	0,075	-0,252	-0,050	-0,100	0,129
PVR_C3	0,060	0,133	0,913	0,145	0,231	0,115	0,104	0,102	-0,151	-0,129	-0,101	0,056
PVR_C4	0,032	0,160	0,944	0,208	0,190	0,056	0,097	0,037	-0,159	-0,152	-0,112	0,129
PVR_C5	-0,016	0,135	0,835	0,245	0,038	0,006	-0,055	-0,021	-0,083	-0,164	-0,083	0,063
PVR_NC1	0,285	0,248	0,225	0,862	0,169	0,328	0,078	0,239	-0,273	-0,094	0,042	-0,096
PVR_NC2	0,014	0,280	0,219	0,866	0,134	0,262	0,039	0,191	-0,077	-0,213	-0,097	-0,052
PVR_NC3	0,045	0,269	0,199	0,906	0,123	0,339	0,082	0,289	-0,145	-0,227	-0,147	0,012
PVR_NC5	0,009	0,172	0,095	0,807	0,030	0,235	-0,021	0,233	-0,079	-0,234	-0,058	0,044
SI_EXP_AGE_C	0,465	0,265	0,245	0,064	0,932	0,663	0,628	0,458	-0,145	0,171	0,056	-0,096
RECOMP_CNF	0,249	0,207	0,168	0,179	0,777	0,705	0,660	0,517	-0,107	-0,189	0,119	-0,129
RECOMP_CCOL	0,357	0,171	0,227	0,151	0,702	0,560	0,460	0,320	-0,111	0,166	0,124	-0,056
SI_EXP_AGE_NC	0,252	0,222	0,141	0,227	0,730	0,822	0,470	0,660	-0,059	0,141	0,017	-0,100
RECOMP_NC_CNF	0,281	0,197	0,116	0,303	0,656	0,901	0,492	0,699	-0,092	-0,097	0,091	-0,190
RECOMP_NC_CIND	0,301	0,313	0,031	0,205	0,605	0,823	0,460	0,614	-0,035	-0,058	0,103	-0,137
RECOMP_NC_CCOL	0,249	0,100	0,233	0,329	0,560	0,589	0,336	0,369	-0,146	0,083	0,038	-0,075
SI_MP_CNF	0,276	0,219	0,106	0,060	0,723	0,536	1,000	0,664	-0,058	-0,017	0,036	-0,076
SI_MP_NC_CNF	0,194	0,245	0,091	0,278	0,537	0,745	0,664	1,000	-0,125	0,015	0,051	-0,103
PNF_HTL	-0,185	-0,217	-0,210	-0,179	-0,151	-0,108	-0,058	-0,125	1,000	0,274	0,236	0,099
CA_CHB_HTL	0,456	0,103	-0,152	-0,214	0,065	-0,027	-0,017	0,015	0,274	1,000	0,477	-0,097
CLASS_HTL	0,473	0,073	-0,134	-0,071	0,107	0,093	0,036	0,051	0,236	0,477	1,000	-0,196
LOC_HTL	-0,315	-0,008	0,088	-0,035	-0,117	-0,176	-0,076	-0,103	0,099	-0,097	-0,196	1,000

ANNEXE E - Scores des variables latentes

	TAILLE	FO	ADD C	ADD NC	SI C	SI NC	PT MNFSI C	T MNFSI NC	ETOILES	P MNFSI C	P MNFSI NC	PNF	LOC	PF
Obs1	-0,223	-0,788	0,769	0,696	1,032	1,012	1,038	0,791	1,030	1,160	0,563	-0,068	-0,764	-0,011
Obs2	-0,516	1,313	0,769	1,193	-0,799	-0,047	-0,629	-0,594	1,030	-0,508	-0,575	1,487	1,192	-0,143
Obs3	-0,736	-0,788	-2,106	-0,163	0,614	-0,898	2,706	-0,733	1,030	-0,508	-0,613	1,730	0,214	-0,384
Obs4	-0,296	-0,788	-0,286	-1,234	1,407	1,148	2,706	2,314	-0,578	3,663	1,347	-0,505	-0,764	-0,326
Obs5	0,831	0,263	-0,065	-0,691	-0,065	-0,384	0,038	-0,124	-0,578	0,326	-0,221	-1,477	1,192	1,513
Obs6	1,519	-0,788	0,769	1,811	2,052	1,910	0,672	0,584	1,030	0,650	0,591	-0,505	-0,764	-0,107
Obs7	-0,677	-0,788	-2,281	-1,535	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	0,564	-0,764	0,362
Obs8	0,772	1,313	-1,226	0,395	-0,799	-0,141	-0,629	2,314	2,639	-0,508	3,308	-0,165	-0,764	1,323
Obs9	0,231	-0,788	-1,226	-1,067	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	-1,282	-0,764	-1,055
Obs10	-0,282	2,364	0,769	0,049	0,003	0,230	2,039	1,705	-0,578	4,498	0,171	-0,213	0,214	-0,025
Obs11	-0,267	1,313	0,769	1,811	2,052	1,910	0,871	0,791	-0,578	-0,091	1,347	-0,408	-0,764	-1,327
Obs12	-0,106	2,364	0,769	0,310	1,545	0,947	-0,296	0,791	-0,578	-0,091	0,367	-1,574	0,214	-0,531
Obs13	-0,428	-0,788	0,769	-1,535	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	0,807	-0,764	-0,647
Obs14	-0,384	-0,788	0,769	0,094	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	1,030	-0,508	-0,613	-0,310	-0,764	0,499
Obs15	4,139	1,313	0,349	0,284	2,052	1,910	0,371	0,181	2,639	0,743	-0,025	0,710	-0,764	2,560
Obs16	4,139	1,313	0,237	-1,278	0,962	-0,898	1,038	-0,733	2,639	1,578	-0,613	0,710	-0,764	2,560
Obs17	0,611	0,263	0,323	0,356	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	-1,477	0,214	-0,186
Obs18	-0,384	-0,788	0,769	-0,298	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	1,030	-0,508	-0,613	0,078	-0,764	-0,726
Obs19	-0,618	-0,788	-1,226	0,461	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	1,439	2,170	0,355
Obs20	-0,487	-0,788	0,769	1,600	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	1,341	0,214	-0,346
Obs21	-0,648	-0,788	0,769	-0,117	1,206	0,832	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	-0,068	1,192	0,343
Obs22	-0,472	-0,788	0,769	-0,441	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	-1,039	-0,764	-0,338
Obs23	-0,545	0,263	0,769	-0,676	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	1,001	2,170	0,465
Obs24	-0,736	-0,788	-1,226	-1,535	2,052	1,148	1,572	1,278	1,030	2,245	0,681	1,099	1,192	1,196
Obs25	-0,662	-0,788	0,769	-0,676	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	1,487	-0,764	0,267
Obs26	-0,370	0,263	-1,226	0,138	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	-0,553	-0,764	-0,175
Obs27	-0,472	0,263	0,769	1,554	-0,799	0,984	-0,629	1,552	-0,578	-0,508	1,347	1,244	0,214	-0,426
Obs28	0,362	0,263	0,769	1,088	1,259	1,746	2,706	2,314	-0,578	-0,508	3,308	-1,185	2,170	-1,376
Obs29	-0,004	0,263	0,769	0,138	1,206	0,145	1,038	0,791	-0,578	1,578	0,367	-0,748	-0,764	-0,067
Obs30	2,031	1,313	0,421	-0,328	1,407	1,148	0,705	0,486	1,030	1,160	0,171	0,467	-0,764	1,480
Obs31	-0,633	-0,788	0,769	1,389	0,047	0,180	0,705	1,400	-0,578	1,160	0,563	0,078	1,192	-0,400
Obs32	-0,633	-0,788	0,769	-0,019	0,573	-0,495	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	1,244	1,192	0,479
Obs33	0,875	2,364	0,708	0,613	0,841	1,031	1,872	0,791	-0,578	1,578	1,347	-0,213	-0,764	-0,120
Obs34	0,099	-0,788	-0,904	0,094	0,499	0,974	0,028	0,032	-0,578	0,028	0,032	-0,116	-0,764	-0,039
Obs35	-0,414	-0,788	-1,226	0,441	-0,799	1,223	-0,629	1,705	1,030	-0,508	-0,613	0,856	0,214	0,773
Obs36	-0,443	0,263	0,769	-0,284	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	-1,379	1,192	-0,598
Obs37	2,031	1,313	-0,531	0,395	1,206	1,910	1,038	0,791	-0,578	1,160	0,563	-1,185	-0,764	0,888
Obs38	-0,326	2,364	-1,226	1,811	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	-0,068	0,214	0,087
Obs39	-0,662	0,263	0,483	0,020	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	-0,116	1,192	-0,544
Obs40	-0,750	0,263	0,769	-1,324	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	0,856	2,170	-0,267
Obs41	-0,472	-0,788	-1,513	-1,278	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	1,030	-0,508	-0,613	0,370	-0,764	-0,130
Obs42	-0,311	-0,788	-1,226	0,349	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	-1,817	-0,764	0,273
Obs43	-0,209	0,263	0,769	0,349	0,274	0,914	-0,629	-0,733	1,030	-0,508	-0,613	-0,165	-0,764	-0,922
Obs44	-0,780	-0,788	-1,226	-1,535	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	0,953	1,192	-0,351
Obs45	-0,604	-0,788	0,769	0,138	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	1,341	-0,764	0,205
Obs46	-0,443	0,263	-0,821	-1,535	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	2,639	-0,508	-0,613	0,127	1,192	1,548
Obs47	-0,662	-0,788	0,769	-1,127	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	-0,262	-0,764	0,754
Obs48	-0,706	0,263	-1,226	1,811	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	0,175	1,192	-0,245
Obs49	-0,457	-0,788	-3,222	-1,067	-0,799	-0,167	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	1,196	-0,764	-0,378
Obs50	0,523	0,263	0,303	1,343	0,387	0,914	0,208	0,182	1,030	0,207	0,186	-0,651	-0,764	-0,017
Obs51	0,421	2,364	0,769	0,199	0,761	0,782	0,168	0,150	-0,578	0,166	0,153	-0,116	-0,764	0,262
Obs52	0,831	-0,788	-0,229	-0,916	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	2,639	-0,508	-0,613	1,001	-0,764	2,513
Obs53	-0,662	-0,788	0,769	-1,324	1,708	1,604	2,706	2,314	-0,578	-0,508	3,308	1,147	-0,764	-0,372
Obs54	-0,677	-0,788	0,139	-1,535	1,407	1,148	-0,227	-0,154	-0,578	-0,253	-0,165	-0,894	1,192	-1,180
Obs55	1,870	1,313	0,585	1,360	1,407	1,148	1,372	2,314	-0,578	0,326	2,524	-1,962	-0,764	0,120
Obs56	-0,296	-0,788	0,769	0,351	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	-2,254	-0,764	-0,629
Obs57	-0,370	0,263	0,769	0,055	0,186	-0,066	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	-0,310	-0,764	-0,080
Obs58	0,099	-0,788	0,769	1,811	0,692	0,145	0,094	0,111	-0,578	0,068	0,107	-0,456	0,214	0,160
Obs59	-0,428	-0,788	0,708	-0,849	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	1,099	1,192	-0,527
Obs60	-0,545	0,263	-1,226	-1,099	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	0,661	-0,764	-0,549
Obs61	0,260	-0,788	0,769	-0,117	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	-0,894	-0,764	-0,570
Obs62	-0,296	0,263	0,565	-0,441	-0,799	-0,898	-0,629	-0,733	-0,578	-0,508	-0,613	-1,962	2,170	-1,728
Obs63	-0,501	-0,788	-1,226	0,574	-0,799	1,148	-0,629	0,791	-0,578	-0,508	0,367	0,904	-0,764	0,357
Obs64	-0,048	-0,788	-1,226	0,936	-0,799	0,959	-0,629	0,791	1,030	-0,508	0,955	0,224	-0,764	0,500

LISTE DES FIGURES

Figure 0.1 - Structure de validité prédictive de Libby et al. (2002, p. 795)	15
Figure 0.2 - Plan de la thèse	16
Figure I.1 - Les formes organisationnelles dans le secteur hôtelier (d'après Dittman et al., 2009, p. 1355).....	28
Figure 1.1 - Cadre théorique de la thèse.....	95
Figure 1.2 : Les déterminants de la stratégie, de l'architecture organisationnelle et de la valeur de l'entreprise (d'après Brickley et al., 2008, p. 346)	104
Figure 1.3 - Compromis entre les coûts des objectifs contradictoires et ceux liés à une information peu pertinente (extrait de Jensen et Meckling, 1992, p. 18).....	110
Figure 1.4 - Modèle basique principal-agent (d'après Lambert, 2001, p. 6)	116
Figure 2.1 - Représentation de différentes relations validées entre assignation des droits de décision, système de mesure de la performance et système d'incitation	132
Figure 2.2 - Cadrage théorique du concept de Proposition de valeur	152
Figure 2.3 - Modèle de thèse	160
Figure 3.1 - Design de la recherche empirique	189
Figure 3.2 - Les étapes de la démarche qualitative	191
Figure 3.3 - Déroulement de la mise en œuvre du questionnaire.....	214
Figure 3.4 - Dendrogramme et diagramme des niveaux de l'analyse ascendante hiérarchique menée à partir des scores factoriels de l'échelle de proposition de valeur.....	246
Figure 3.5 - Profil des groupes en fonction des quatre axes factoriels de la proposition de valeur hôtelière.....	247
Figure 4.1 - Procédure pour appliquer la modélisation PLS (d'après Hair et al., 2014, p. 25)	260
Figure 4.2 - Modèle initial.....	293
Figure 4.3 - Modèle final.....	306

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I.1 : Le secteur hôtelier français au 31 décembre 2012 (source : Insee, Dgcis, hébergements touristiques, Atout France).....	24
Tableau I.2 : Le secteur hôtelier français en fonction du type d'hôtel au 31 décembre 2012 (source : Insee, Dgcis, hébergements touristiques, Atout France)	31
Tableau I.3 : Arrivées et nuitées par pays de résidence au 31 décembre 2012 (source : EFH, Insee, Dgcis, partenaires territoriaux)	34
Tableau I.4 : Tableau récapitulatif des variables de contrôle liées aux caractéristiques du secteur hôtelier	44
Tableau 1.1 - Tableau synthétique de la théorie de l'agence	106
Tableau 2.1 - Articles concernant les trois composantes du design organisationnel	129
Tableau 2.2 - Articles traitant du lien entre mesures de performance et système d'incitation	135
Tableau 2.3 - Typologie de la valeur de Holbrook (1999).....	148
Tableau 2.4 - Synthèse des hypothèses liées au modèle de recherche	181
Tableau 3.1 - Échelles de la valeur de consommation dans les domaines culturels et touristiques	196
Tableau 3.2 - Description de l'échantillon de répondants à l'étude qualitative (n = 30)	199
Tableau 3.3 - Exemples de verbatims issus de l'analyse de contenu thématique	205
Tableau 3.4 - Échelle de mesure « proposition de valeur hôtelière »	207
Tableau 3.5 - Structure de l'échantillon (1/2), (n = 64)	220
Tableau 3.6 - Structure de l'échantillon (2/2), n = 64	221
Tableau 3.7 - Description des répondants	221
Tableau 3.8 - Synthèse des travaux sur l'assignation des droits de décision	225
Tableau 3.9 - Échelle de mesure de l'assignation de droits décisionnels au personnel hôtelier en contact avec la clientèle.....	227
Tableau 3.10 - Récapitulatif des seuils et des valeurs liées à l'ACP (d'après Jolibert et Jourdan, 2006 ; Malhotra et al., 2007 ; Evard et al., 2009)	235
Tableau 3.11 - Tests préalables à la factorisation des données de l'échelle d'assignation cadre	236
Tableau 3.12 - Résultats de l'ACP et fiabilité de l'échelle d'assignation cadre	237

Tableau 3.13 - Tests préalables à la factorisation des données de l'échelle d'assignation non-cadre	237
Tableau 3.14 - Résultats de l'ACP et fiabilité de l'échelle d'assignation non-cadre	237
Tableau 3.15 - Nouveaux tests préalables à la factorisation des données de l'échelle d'assignation non-cadre.....	238
Tableau 3.16 - Résultats de la nouvelle ACP et fiabilité de l'échelle d'assignation non-cadre	238
Tableau 3.17 - Tests préalables à la factorisation des données de l'échelle de proposition de	239
Tableau 3.18 - Résultats de l'ACP sur l'échelle de proposition de valeur hôtelière.....	240
Tableau 3.19 - Nouveaux tests préalables à la factorisation des données de l'échelle de proposition de valeur hôtelière	241
Tableau 3.20 - Résultats de l'ACP après la première épuration de l'échelle de proposition de valeur hôtelière	241
Tableau 3.21 - Derniers tests préalables à la factorisation des données de l'échelle de proposition de valeur hôtelière	242
Tableau 3.22 - Résultats de l'ACP après la deuxième épuration de l'échelle de proposition de valeur hôtelière	242
Tableau 3.23 - Choix méthodologiques liés à la CAH (d'après Jolibert et Jourdan, 2006 ; Evrard et al., 2009).....	245
Tableau 3.24 - Description des groupes	247
Tableau 3.25 - Synthèse de l'opérationnalisation des variables du modèle	249
Tableau 4.1 - Hypothèses et développement des sous-hypothèses	257
Tableau 4.2 - Caractéristiques clés des données et du modèle dans l'approche PLS (d'après Hair et al., 2014, p. 16).....	258
Tableau 4.3 - Évaluation des construits réflexifs	265
Tableau 4.4 - Évaluation des construits formatifs	268
Tableau 4.5 - Test U de Mann-Whitney effectué en fonction de l'utilisation ou non des systèmes d'incitation	277
Tableau 4.6 - Test du Chi-deux effectué en fonction de l'utilisation ou non des systèmes d'incitation	278
Tableau 4.7 - Test de Kruskal-Wallis en fonction de l'appartenance à un groupe de proposition de valeur	280

Tableau 4.8 - Test du Chi-deux en fonction de l'appartenance à un groupe de proposition de valeur	281
Tableau 4.9 - Récapitulatif des statistiques descriptives et de la distribution des données de l'échantillon d'hôtels (n = 64).....	284
Tableau 4.10 - Corrélations de Spearman et statistiques de colinéarité pour SI_C	285
Tableau 4.11 - Corrélations de Spearman et statistiques de colinéarité pour SI_NC	286
Tableau 4.12 - Corrélations de Spearman et statistiques de colinéarité pour P_MNFSI_C ..	286
Tableau 4.13 - Corrélations de Spearman et statistiques de colinéarité pour P_MNFSI_NC	286
Tableau 4.14 - Fiabilité et validité convergente des échelles d'assignation des droits décisionnels	295
Tableau 4.15 - Critère de Fornell-Larcker pour évaluer la validité discriminante des échelles d'assignation des droits décisionnels	295
Tableau 4.16 - Évaluation de la significativité et de la pertinence des construits formatifs ..	296
Tableau 4.17 - Statistiques de colinéarités pour le modèle structurel	298
Tableau 4.18 - Résultats du modèle structurel des effets directs	299
Tableau 4.19 - Test de permutation entre les groupes de proposition de valeur hôtelière - Modèle initial	302
Tableau 4.20 - Analyse multi-groupes : coefficients structurels et significativité des relations entre SI et PF, et entre SI et PNF	303
Tableau 4.21 - Évaluation de la significativité des construits formatifs et de la pertinence de leurs indicateurs.....	308
Tableau 4.22 - Calcul des scores des construits d'interaction.....	309
Tableau 4.23 - Résultats du modèle structurel final	310
Tableau 4.26 - Statut des hypothèses de recherche	320

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	7
CHAPITRE INTRODUCTIF - CADRE CONTEXTUEL DE LA THÈSE : LE SECTEUR HÔTELIER	17
SECTION 1 - CONTEXTE D'ANALYSE DE LA THÈSE	19
1. Contexte organisationnel des hôtels	20
1.1. Les positionnements des hôtels	22
1.1.1. Le positionnement en termes de classement hôtelier	22
1.1.2. Le positionnement en termes d'orientation marché	25
1.2. De multiples formes organisationnelles	27
2. Contexte de l'activité générée par les hôtels	32
2.1. Les clients hôteliers.....	33
2.2. Les supports physiques dans l'hôtellerie.....	34
2.3. Le personnel en contact direct avec la clientèle	36
2.4. Le service hôtelier	38
2.5. Le système d'organisation interne	39
SECTION 2 - REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONTRÔLE DE GESTION DES ACTIVITÉS HÔTELIÈRES	45
1. La performance dans le secteur hôtelier	46
1.1. Le concept de performance	46
1.2. La performance dans les établissements hôteliers	48
2. Les pratiques de contrôle de gestion dans le secteur hôtelier	50
2.1. Le management des coûts et des revenus hôteliers	51
2.2. Les outils de pilotage de la performance dans le secteur hôtelier	53
CONCLUSION DU CHAPITRE INTRODUCTIF	58
PARTIE 1 - FONDEMENTS DE LA THÈSE ET DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES	60
CHAPITRE 1 - REVUE DE LA LITTÉRATURE ET FONDEMENTS THÉORIQUES.....	63
SECTION 1 - LES SYSTÈMES DE CONTRÔLE DE GESTION : REVUE DE LITTÉRATURE	65
1. Le contrôle de gestion envisagé par l'approche de la contingence	67
1.1. Le courant de la contingence : présentation	68
1.2. Les principaux facteurs de contingence : définition et mesure	71
2. Le contrôle de gestion envisagé comme une fonction	76
2.1. Une fonction de déploiement stratégique : lier les objectifs stratégiques avec les objectifs opérationnels.....	77
2.2. Une fonction d'évaluation par la reddition des comptes et par l'influence des comportements	79
3. Le contrôle de gestion envisagé par ses outils de pilotage	82
3.1. Le Balanced Scorecard : une approche outil réunifiée	84

3.2. La nécessité d'une approche globale des outils du contrôle de gestion	87
SECTION 2 - FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA THÈSE.....	93
1. La théorie de l'agence et le design organisationnel	95
1.1. Définitions et hypothèses de la théorie de l'agence	96
1.2. Description des éléments constitutifs de la théorie de l'agence	98
1.3. Les apports de la Théorie de l'Architecture Organisationnelle au design organisationnel	102
2. Description des composantes du design organisationnel : l'assignation des droits décisionnels et les systèmes de contrôle de gestion	107
2.1. L'assignation des droits décisionnels	107
2.2. Les systèmes de contrôle de gestion	111
2.2.1. Le système de mesure et d'évaluation de la performance.....	112
2.2.2. Le système d'incitation.....	114
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	120
CHAPITRE 2 - PRÉSENTATION DU MODÈLE ET DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES .	124
SECTION 1 - REVUE DE LITTÉRATURE ET PROPOSITION DU MODÈLE.....	126
1. Revue empirique des liens entre les composantes du design organisationnel	127
1.1. Revue de littérature sur le design organisationnel.....	128
1.1.1. Revue de littérature sur les relations entre l'ensemble des composantes du design organisationnel	130
1.1.2. Design organisationnel et mesures non financières de performance	133
1.2. Revue de littérature sur les composantes du design organisationnel.....	136
1.2.1. Les recherches liées à l'assignation des droits décisionnels	137
1.2.2. Les recherches liées aux systèmes de contrôle de gestion	140
2. L'influence des orientations stratégiques dans les activités de service : une approche par la valeur de consommation	145
2.1. Définition du concept de valeur de consommation	146
2.2. Apports de la valeur de consommation à la traduction des orientations stratégiques des organisations de service	151
SECTION 2 - DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES	160
1. Relations entre les composantes du design organisationnel	162
1.1. La relation entre l'assignation des droits décisionnels et le système d'incitation	163
1.2. La relation entre le système d'incitation et les mesures non financières.....	166
2. Relations entre proposition de valeur, design organisationnel et performance financière.....	170
2.1. La relation entre les systèmes d'incitation et la performance financière et non financière de l'organisation	171
2.1.1. Relations directes entre intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et performance de l'organisation.....	171
2.1.2. Effets de l'utilisation des mesures non financières sur la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance de l'organisation.....	173
2.2. Influence de la proposition de valeur sur les relations du modèle.....	176

CONCLUSION DU CHAPITRE 2	182
PARTIE 2 - PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE	185
CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE ET MESURES DES CONSTRUIITS	188
SECTION 1 - ÉTUDE QUALITATIVE ET DÉVELOPPEMENT DE LA MESURE DE LA PROPOSITION DE VALEUR.....	190
1. Méthodologie de l'étude qualitative de mise au point de l'échelle de proposition de valeur	192
1.1. Justification de la démarche adoptée dans la construction de l'échelle de proposition de valeur ...	192
1.2. Construction du guide d'entretien, échantillon et traitement des données	195
2. Proposition de l'échelle de proposition de valeur.....	200
2.1. Résultat de l'analyse de contenu thématique	201
2.1.1. Orientation extrinsèque vs intrinsèque.....	201
2.1.2. Orientation individuelle vs sociale	202
2.1.3. Orientation active vs réactive	203
2.2. Discussion des résultats de l'étude qualitative et proposition d'une échelle de proposition de valeur	206
SECTION 2 - CHOIX DE L'ÉCHANTILLON ET MESURE DES VARIABLES.....	210
1. Élaboration du questionnaire, collecte des données et description de l'échantillon	212
1.1. Élaboration du questionnaire et recueil des données : une itération liée aux difficultés du terrain d'étude	213
1.2. Recueil des données définitives et description de l'échantillon	218
2. Mesure des variables, qualité des échelles et fondement de l'analyse multi-groupes	223
2.1. Mesures des variables du modèle conceptuel.....	224
2.1.1. Mesures des variables principales du modèle	224
2.1.2. Mesures des variables de contrôle	231
2.2. Qualité des instruments de mesure.....	233
2.2.1. L'échelle de mesure de l'assignation des droits décisionnels	236
2.2.2. L'échelle de mesure de la proposition de valeur hôtelière.....	239
2.3. Définition des groupes d'hôtels à partir de l'échelle de proposition de valeur	244
CONCLUSION DU CHAPITRE 3	252
CHAPITRE 4 - RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION	256
SECTION 1 - MÉTHODOLOGIE ET TESTS PRÉLIMINAIRES.....	260
1. Méthodologie d'analyse de données : l'approche PLS.....	262
1.1. Étude du modèle de mesure	263
1.1.1. Évaluation des construits réflexifs	263
1.1.2. Évaluation des construits formatifs.....	265
1.2. Étude du modèle structurel.....	269
1.2.1. Validation du modèle structurel.....	269
1.2.2. Cas particulier de l'analyse multi-groupes et de la modération	271

2. Tests préliminaires et paramètres d'estimation du modèle	274
2.1. Étude préliminaire des différences entre sous-échantillons	275
2.1.1. Différences entre les hôtels disposant d'un système d'incitation et ceux n'en ayant pas	275
2.1.2. Différences entre les groupes de proposition de valeur hôtelière	279
2.2. Paramètres d'analyse des données avec la modélisation PLS et statistiques descriptives des variables	281
2.3. Test lié à la multicollinéarité pour les construits formatifs	285
SECTION 2 - TEST DES HYPOTHÈSES ET RÉSULTATS	290
1. Évaluation du modèle initial des effets directs	291
1.1. Évaluation du modèle de mesure	292
1.1.1. Évaluation des construits réflexifs	294
1.1.2. Évaluation des construits formatifs	296
1.2. Évaluation du modèle structurel	297
1.2.1. Relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance financière	299
1.2.2. Relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance non financière	300
1.3. Analyse multi-groupes du modèle initial	301
2. Évaluation du modèle final, avec effet des construits modérateurs	305
2.1. Analyse préalable : évaluation des construits modérateurs et création des variables d'interaction	307
2.2. Évaluation du modèle structurel	309
2.2.1. Relation entre l'assignation des droits décisionnels et l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation	309
2.2.2. Relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et le poids total accordé aux mesures non financières de performance	312
2.2.3. Effet de la modulation du poids accordé aux mesures non financières sur la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance financière	313
2.2.4. Effet de la modulation du poids accordé aux mesures non financières sur la relation entre l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation et la performance non financière	314
2.3. Analyse multi-groupes du modèle final	316
CONCLUSION DU CHAPITRE 4	321
CONCLUSION GÉNÉRALE	326
BIBLIOGRAPHIE	335
LISTE DES ANNEXES	353
LISTE DES FIGURES	367
LISTE DES TABLEAUX	368
TABLE DES MATIÈRES	371

Résumé :

La littérature en marketing souligne l'importance du personnel en contact avec la clientèle dans le secteur des services. Nous développons une recherche ancrée en contrôle de gestion qui intègre ce résultat en analysant le lien entre (1) le contrôle de la performance opérationnelle et (2) la performance organisationnelle dans la cadre de l'hôtellerie. Nous considérons plus précisément les relations entre l'assignation des droits décisionnels, le système de mesure de la performance, et le système d'incitation dédiés au personnel en contact avec la clientèle ; et leur influence sur la performance de l'organisation. Ces relations sont étudiées à la lumière du critère stratégique d'orientation marché, traduit à partir d'une étude qualitative par le concept de proposition de valeur hôtelière. Afin de tester notre modèle fondé sur la théorie de l'agence et sur la base d'une étude menée auprès des hôteliers en PACA, nous utilisons une méthodologie quantitative, l'approche PLS. Les résultats conduisent, d'une part, à valider les liens de complémentarité entre les trois composantes du design organisationnel ; et d'autre part, à rejeter les hypothèses liées à l'existence de relations entre (1) le design organisationnel et la performance organisationnelle, et (2) la proposition de valeur et le design organisationnel. D'un point de vue global, ces résultats sont cohérents avec littérature, et montrent la nécessité de considérer l'assignation des droits de décision lors de l'étude des systèmes de contrôle de gestion. Ils offrent un éclairage sur le secteur des services en montrant l'importance de la mesure non financière de performance dans les pratiques d'incitation aux niveaux inférieurs de la hiérarchie.

Mots clés : systèmes de contrôle de gestion, mesures non financières de performance, systèmes d'incitation, design organisationnel, théorie de l'agence, relation client, secteur hôtelier.

Abstract :

The marketing literature indicates that employees in contact with the customers in the service sector are prominent. This research in management accounting considers this result and investigates the relations between the control of operational performance and the organizational performance in the hotel industry. Specifically, we are interested in the relations between assignment of decision rights, performance measurement system and incentive system dedicated to employees in contact with customers, and we consider the effects of this organizational design on organizational performance. These relations are studied in light of the strategic concept of market orientation, this one being operationalized through a qualitative study of the concept of hotel value proposition. In order to test our agency model, we use a PLS approach on the basis of an empirical study of hotels in PACA. Our results indicate support to the hypothesized positive relations between assignment of decision rights and use of incentive systems, and between use of incentive systems and non-financial measurement. We find no support to the hypotheses that organizational design is positively related to organizational performance, and that hotel value proposition influences organizational design. Overall, these results are consistent with prior literature indicating that assignment of decision rights and management control systems are complementary choices. Furthermore, they provide insights on the specificities of service activities, as they indicate the importance of non-financial performance measurement in incentive systems at the worker level.

Key words : management control systems, non-financial performance measures, incentive systems, organizational design, agency theory, customer relationship, hotel sector.